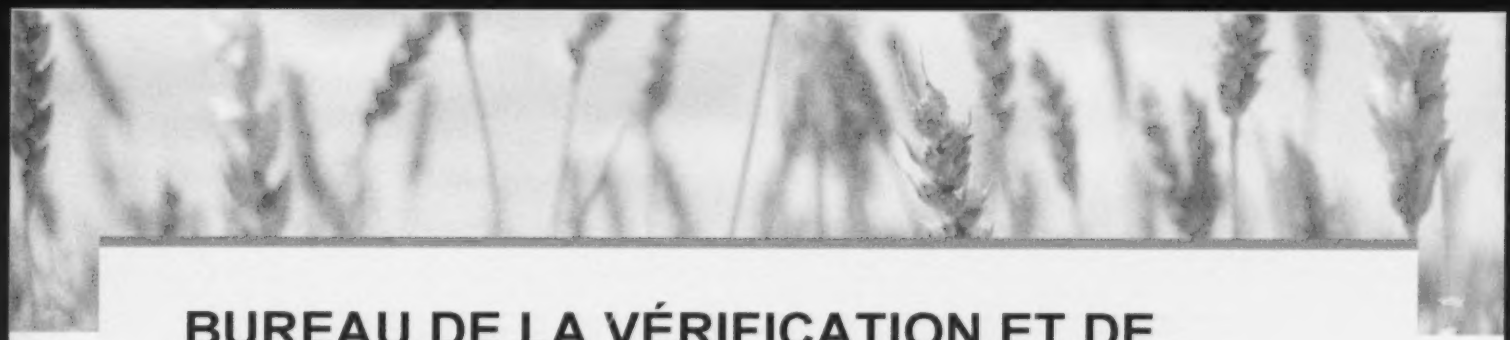


BUREAU DE LA VÉRIFICATION ET DE L'ÉVALUATION

Évaluation des programmes des Initiatives stratégiques à coûts partagés de Cultivons l'avenir 2

Comité de gestion des résultats et de l'exécution (CGRE), 15 novembre 2017

Agriculture et Agroalimentaire Canada
Agriculture and Agri-Food Canada
Canada

Le sous-ministre a approuvé le présent rapport d'évaluation le *21 novembre 2017*.

Évaluation des programmes des Initiatives stratégiques à coûts partagés de Cultivons l'avenir 2.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire (2017).

Version électronique accessible à l'adresse http://www.agr.gc.ca/fra/a-propos-de-nous/bureaux-et-emplacements/bureau-de-la-verification-et-de-levaluation/?id=1231423632566

Nº du catalogue : *A29-2/25-2018F-PDF*
ISBN : 978-0-660-24448-8
Nº d'AAC : 12741F

Also published in English under the heading *Evaluation of Growing Forward 2 Cost-shared Programming Strategic Initiatives*.

Pour en savoir davantage, consultez notre site Internet à l'adresse www.agr.gc.ca ou téléphonez-nous sans frais au 1-855-773-0241.

TABLE DES MATIÈRES

N° de page

ABRÉVIATIONS 1

SOMMAIRE 2

1.0 INTRODUCTION 4

2.0 PROGRAMMES DES INITIATIVES STRATÉGIQUES À COÛTS PARTAGÉS DE CULTIVONS L'AVENIR 2 4

3.0 MÉTHODR D'ÉVALUATION 11

4.0 PERTINENCE DU PROGRAMME 11

5.0 RENDEMENT DU PROGRAMME 13

6.0 CONCEPTION ET EXÉCUTION DU PROGRAMME 20

7.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS 25

8.0 RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION (RPAD) 28

ANNEXE A : MÉTHODE D'ÉVALUATION DÉTAILLÉE 30

ANNEXE B : MODÈLES LOGIQUES DES PROGRAMMES À COÛTS PARTAGÉS DE CULTIVONS L'AVENIR 2 33

ANNEXE C : EXTRANTS CONSOLIDÉS À L'ÉCHELLE NATIONALE 36

ANNEXE D : ÉTUDES DE CAS 45

ANNEXE E : RÉSUMÉ COMPARATIF 55

Abréviations

AAC	Agriculture et Agroalimentaire Canada
ACI	Adaptabilité et capacité de l'industrie
PGB	Pratique de gestion bénéfique
GRE	Gestion des risques de l'entreprise
CDM	Compétitivité et développement des marchés
FPT	Fédéral-provincial-territorial
ETP	Équivalent temps plein
PIB	Produit intérieur brut
MBFI	Manitoba Beef and Forage Initiatives
BVE	Bureau de la vérification et de l'évaluation

SOMMAIRE

La présente évaluation porte sur les programmes à coûts partagés non liés à la gestion des risques de l'entreprise (GRE) de Cultivons l'avenir 2 : un partenariat entre le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux et territoriaux (PT) individuels dans le cadre duquel le gouvernement fédéral et les gouvernements PT financent des initiatives conçues et réalisées par ces derniers. Le rapport brosse un portrait national des programmes à coûts partagés gérés par les provinces et territoires (PT) dans le cadre de Cultivons l'avenir 2 au cours de ses trois premières années, ainsi que du cadre de gestion et de surveillance (gouvernance) des programmes d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC). L'évaluation a été effectuée conformément à la *Politique sur les résultats* du Conseil du Trésor.

Contexte et profil

Cultivons l'avenir 2 a été conçu pour permettre aux provinces et territoires d'adapter les programmes à coûts partagés en fonction de leurs besoins régionaux tout en contribuant à l'atteinte des objectifs nationaux. Les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux (FPT) ont convenu d'atteindre les objectifs en s'engageant à faire un investissement dans les trois domaines prioritaires décrits dans l'Accord-cadre multilatéral de Cultivons l'avenir 2 : compétitivité et développement des marchés; innovation; adaptabilité et capacité de l'industrie.

Les trois domaines prioritaires sont divisés en six secteurs d'intervention, lesquels indiquent les types de programmes qui sont normalement inclus dans chaque domaine prioritaire. Sur la base des accords bilatéraux, les PT ont aligné leurs programmes à coûts partagés sur l'un des trois domaines prioritaires.

Méthode d'évaluation

L'évaluation appuie la responsabilité du gouvernement du Canada en ce qui a trait aux dépenses de programmes au niveau fédéral, et les gouvernements FPT dans l'élaboration du prochain cadre stratégique FPT pour l'agriculture.

L'évaluation a été effectuée conformément aux engagements de l'Accord-cadre multilatéral de Cultivons l'avenir 2, à la *Politique sur les résultats* du Conseil du Trésor, à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et au plan d'évaluation ministériel de 2014-2015 à 2018-2019 d'AAC. La présente évaluation constitue aussi un rapport fiable sur les questions de pertinence, de conception et d'exécution.

Conclusions

Les programmes à coûts partagés de Cultivons l'avenir 2 demeurent pertinents pour appuyer le secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire en ce qui concerne l'augmentation de la part de marché, l'amélioration de la productivité et de la durabilité environnementale, l'accroissement de la résilience et l'amélioration globale de la croissance du produit intérieur brut agricole.

Les autres résultats clés de l'évaluation comprennent les suivants :

- Il existe un besoin continu de programmes à l'appui du secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire en ce qui concerne l'augmentation de la part de marché, l'amélioration de la productivité et de la durabilité environnementale, l'accroissement de la résilience et l'amélioration globale de la croissance du produit intérieur brut agricole.
- Les programmes à coûts partagés sont harmonisés avec les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques du Ministère.
- Des progrès sont en voie d'être réalisés pour atteindre les résultats attendus des programmes à coûts partagés.
- Les programmes à coûts partagés sont rentables. L'analyse consolidée de l'efficience n'entrait pas dans la portée de l'évaluation; toutefois, des exemples d'efficience ont été repérés.
- Les programmes à coûts partagés de Cultivons l'avenir 2 offrent aux provinces et territoires une plus grande souplesse dans leurs choix de programmes; toutefois, les provinces et les territoires jugent qu'un certain nombre de processus administratifs sont contraignants en ce qui a trait à l'attribution opportune de capital de financement.
- Les restrictions concernant la collecte de données entravent la capacité d'évaluer l'incidence du programme.
- Les communications bilatérales sont généralement efficaces. Toutefois, la coordination et la communication entre les provinces et les territoires pourraient être renforcées.

Recommandations

Recommandation 1 *:* La Direction générale des programmes et la Direction générale des politiques stratégiques devraient intégrer dans chaque accord bilatéral une exigence relative à la comparaison des données normalisées avec des indicateurs communs qui permettra à AAC d'évaluer l'efficacité des programmes à coûts partagés.

Recommandation 2 : La Direction générale des programmes, en collaboration avec d'autres directions générales, devrait tirer parti des outils et mécanismes de communication existants pour favoriser l'échange et coordonner la communication entre les provinces et les territoires à l'appui des innovations, des pratiques exemplaires opérationnelles et d'autres secteurs d'intérêt commun.

1.0 INTRODUCTION

L'*évaluation des programmes des Initiatives stratégiques à coûts partagés de Cultivons l'avenir 2* a été effectuée afin d'évaluer les trois premières années du cycle quinquennal du cadre Cultivons l'avenir 2 dans les buts suivants :

- Fournir des conclusions fondées sur des données probantes relatives au Programme.
- Évaluer les progrès vers l'atteinte des retombées attendues des programmes des Initiatives stratégiques de Cultivons l'avenir 2.

L'évaluation a porté sur les principaux éléments d'évaluation liés à la pertinence et au rendement décrits dans la *Directive sur la fonction d'évaluation*. Pour une description détaillée de la méthode, veuillez vous reporter à l'annexe A.

2.0 PROGRAMMES DES INITIATIVES STRATÉGIQUES À COÛTS PARTAGÉS DE CULTIVONS L'AVENIR 2

2.1 Accords et gouvernance fédéraux-provinciaux-territoriaux

L'agriculture est une compétence partagée et, pendant plus d'une décennie, les gouvernements FPT ont établi une solide collaboration à l'appui du secteur afin d'accroître la compétitivité, la rentabilité et la durabilité. Cela a été accompli par l'entremise d'une succession de cadres stratégiques dont le Cadre stratégique pour l'agriculture (2003-2008), Cultivons l'avenir (2008-2013) et Cultivons l'avenir 2 (2013-2018). Le cadre stratégique Cultivons l'avenir 2 a été conçu pour répondre aux priorités de l'industrie, notamment la compétitivité et le développement des marchés; l'innovation; l'adaptabilité et la capacité de l'industrie. L'accord d'avril 2013 concernant Cultivons l'avenir 2 (appelé « l'Accord » ci-après) établit l'orientation stratégique, définit la portée des programmes désignés et donne des conseils quant à l'élaboration d'initiatives à frais partagés qui comprennent des programmes conçus et offerts par les gouvernements FPT. Les programmes sont répartis en quatre groupes :

- les initiatives stratégiques à coûts partagés provinciales et territoriales;
- les programmes de gestion des risques de l'entreprise;
- les initiatives stratégiques fédérales;
- les initiatives stratégiques fédérales qui complètent les programmes à coûts partagés.

Les programmes des Initiatives stratégiques à coûts partagés de Cultivons l'avenir 2, appelés « programmes à coûts partagés », financent des initiatives conçues et offertes par les gouvernements provinciaux et territoriaux dont les frais sont partagés selon un ratio 60:40. Bien que les provinces et les territoires puissent déterminer l'ensemble de

programmes le plus approprié pour leurs besoins régionaux, toutes les provinces et tous les territoires doivent s'engager à atteindre les objectifs établis dans l'Accord.

Dans l'Accord-cadre, treize accords bilatéraux individuels définissent les programmes provinciaux et territoriaux ainsi que les engagements financiers et les engagements en matière de rapports propres à AAC et à chaque province ou territoire. Ces accords définissent les indicateurs et les objectifs de rendement pour chaque programme désigné et chaque sous-programme. Les provinces et les territoires ont jusqu'au 31 août de chaque année pour présenter à AAC leurs rapports annuels sur le rendement pour les programmes désignés de l'année précédente. Ces rapports doivent décrire en détail le rendement par rapport aux objectifs pour les indicateurs d'extrants. Bien que les accords bilatéraux antérieurs aient exigé des provinces et des territoires qu'ils présentent à AAC une évaluation complète de leurs activités dans le cadre des programmes à coûts partagés, cette obligation n'est pas imposée par les accords bilatéraux de Cultivons l'avenir 2.

Chacun des treize comités de gestion bilatéraux (un pour chaque province ou territoire) est composé de représentants des gouvernements FPT responsables de la coordination des activités de Cultivons l'avenir 2 relatives à la mise en œuvre des accords bilatéraux dans les provinces et les territoires.

2.2 Activités du programme

L'Accord décrit les objectifs et les investissements communs dans trois domaines prioritaires : compétitivité et développement des marchés; innovation; adaptabilité et capacité de l'industrie. Les trois domaines prioritaires sont divisés en six secteurs d'intervention, comme suit :

		Domaines prioritaires de Cultivons l'avenir 2		
		Compétitivité et développement des marchés	Innovation	Adaptabilité et capacité de l'industrie
Secteurs d'intervention	Marchés et commerce	✓		
	Systèmes d'assurance	✓		
	Environnement		✓	
	Recherche		✓	
	Développement de l'entreprise			✓
	Infrastructure			✓

Source : Stratégie fédérale, provinciale et territoriale (FTP) de mesure du rendement de Cultivons l'avenir 2 pour les programmes des Initiatives à coûts partagés (non liés à la GRE).

Les provinces et les territoires créent et offrent des programmes qui fournissent un financement à des projets qui profitent au secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels. Les bénéficiaires visés du financement, et les demandeurs prévus, comprennent les suivants :

- les agroentreprises, y compris les producteurs;
- les entreprises de transformation agroalimentaire;
- les associations et les organisations de l'industrie;
- les institutions et les organisations concernées par la recherche et l'innovation;
- les organismes sans but lucratif;
- les organismes autochtones;
- les universités.

Les demandeurs cherchent à obtenir du financement au titre d'un programme provincial ou territorial qui les intéresse, généralement au moyen d'un processus de demande en ligne. Ils décrivent les objectifs et les avantages possibles du projet proposé ainsi que les activités prévues et les besoins en matière de financement du projet. Dans la plupart des cas, les demandeurs doivent démontrer qu'ils ont accès à d'autres sources de financement. Par exemple, dans quelques provinces et territoires, les demandeurs qui souhaitent obtenir un soutien aux termes d'un programme qui met l'accent sur la compétitivité et le développement des marchés afin de participer à un salon commercial doivent démontrer qu'ils investiront une somme, tirée de leurs propres fonds, égale au paiement versé par le programme à coûts partagés. Les montants consacrés au financement des projets individuels vont de quelques milliers à plusieurs millions de dollars. En ce qui concerne les projets approuvés, les paiements sont généralement échelonnés et le dernier versement dépend de la présentation d'un rapport de projet qui comprend des données ayant trait aux indicateurs provinciaux et territoriaux pertinents. Ces données permettent aux provinces et aux territoires de générer des bases de données sur les indicateurs, lesquelles servent à éclairer les rapports annuels sur le rendement à l'intention d'AAC et leurs rapports internes provinciaux et territoriaux.

2.3 Objectifs et modèles logiques du programme

Trois modèles logiques (voir l'annexe B) ont été élaborés par le programme pour décrire les programmes à coûts partagés et fournir un fondement pour l'évaluation. Toutes les provinces et tous les territoires ne disposent pas de programmes qui contribuent à chaque résultat. Dans la plupart des cas, les effets reflètent les résultats qui doivent être obtenus des programmes entrepris par la majorité des provinces et des territoires (p. ex. le financement des plans environnementaux des fermes). Dans d'autres cas, certains résultats reflètent des programmes qui sont communs à quelques

provinces (p. ex. le financement des infrastructures).

Compétitivité et développement des marchés

Dans le cadre des secteurs d'intervention « Marché et commerce » et « Systèmes d'assurance », les programmes qui mettent l'accent sur la compétitivité et le développement des marchés visent à augmenter la part de marché des producteurs et des transformateurs canadiens. Les programmes qui mettent l'accent sur la compétitivité et le développement des marchés visent à maintenir et à créer des débouchés commerciaux grâce à des activités et des extrants tels que les renseignements sur le marché, les foires commerciales, les stratégies de marketing et les attributs des produits, y compris les attributs obtenus des systèmes d'assurance. Le modèle logique abrégé ci-après présente un résumé des principaux extrants, ainsi que les résultats immédiats, intermédiaires et ultimes associés au domaine prioritaire « Compétitivité et développement des marchés ».

Modèle logique abrégé pour les programmes qui mettent l'accent sur la compétitivité et le développement des marchés

Secteur d'intervention	Extrants	Résultats immédiats	Résultats intermédiaires	Résultats ultimes
Marchés et commerce	• développement de la chaîne de valeur • plans de développement des marchés • réunions et événements • services-conseils • recherche et analyse de marché • missions et foires commerciales	• connaissances et compétences accrues des producteurs et des transformateurs en ce qui concerne le développement des marchés • nouveaux produits commercialisables • sensibilisation accrue à l'égard de la part de marché des produits canadiens	• meilleur accès aux nouveaux marchés • coûts de production réduits	• part accrue du marché national et international des producteurs et des transformateurs canadiens
Systèmes d'assurance	• équipement et installations (y compris les systèmes de surveillance) • formation • évaluations et services-conseils	• connaissances et compétences accrues des producteurs et des transformateurs en ce qui concerne les systèmes d'assurance • nouveaux plans, nouveaux systèmes et nouvelles pratiques en matière d'assurance	• capacité accrue de gérer les risques	

Innovation

Dans le cadre des secteurs d'intervention « Environnement » et « Recherche », les programmes qui mettent l'accent sur l'innovation visent à améliorer la durabilité de l'environnement et de la productivité en se concentrant sur des activités qui améliorent et facilitent directement l'innovation, de la découverte jusqu'à la commercialisation et à l'adoption. Le modèle logique abrégé qui figure ci-après présente un résumé des principaux extrants et des résultats associés au domaine prioritaire « Innovation ».

Modèle logique abrégé pour les programmes qui mettent l'accent sur l'innovation

Secteur d'intervention	Extrants	Résultats immédiats	Résultats intermédiaires	Résultats ultimes
Environnement	• recherche et analyse de l'environnement • infrastructure et technologies • formation • évaluation et services-conseils • plans environnementaux • mise en œuvre de pratiques de gestion bénéfiques (PGB)	• connaissances et compétences accrues des producteurs et des transformateurs en ce qui concerne l'environnement • intégration accrue des pratiques environnementales dans la planification	• risques environnementaux réduits au minimum • utilisation plus efficace des intrants	• durabilité environnementale accrue • productivité accrue
Recherche	• recherche • développement, démonstration et commercialisation de prototypes • formation • postes dédiés à l'innovation	• nouveaux produits, nouvelles pratiques et nouvelles technologies • connaissances et compétences accrues des producteurs et des transformateurs en ce qui concerne les produits, les pratiques et les technologies	• adoption de nouveaux produits, de nouvelles pratiques et de nouvelles technologies	

Adaptabilité et capacité de l'industrie

Dans le cadre des secteurs d'intervention « Développement de l'entreprise » et « Infrastructure », les programmes qui mettent l'accent sur l'adaptabilité et la capacité de l'industrie visent à améliorer la résilience. Ces derniers sont axés sur des activités

qui contribuent à augmenter les capacités de gestion des agroentreprises, à attirer de nouveaux venus dans le secteur et à mettre au point des infrastructures pour l'agriculture et la transformation agricole. Le modèle logique abrégé ci-après présente un résumé des principaux extrants et des résultats associés au domaine prioritaire « Adaptabilité et la capacité de l'industrie ».

Modèle logique abrégé pour les programmes qui mettent l'accent sur l'adaptabilité et la capacité de l'industrie

Secteur d'intervention	Extrants	Résultats immédiats	Résultats intermédiaires	Résultats ultimes
Développement de l'entreprise	• recherche et analyse opérationnelle • sécurité et gestion des risques liés à l'équipement • formation • évaluation et services-conseils • leadership et réseautage entre pairs • produits promotionnels • équipement	• connaissances et compétences accrues des producteurs et transformateurs en ce qui concerne la gestion • sensibilisation accrue de la clientèle cible de l'industrie agroalimentaire canadienne	• adoption par l'industrie de nouvelles pratiques opérationnelles et de gestion des risques • attrait de nouveaux producteurs et de nouveaux investissements au sein de l'industrie agroalimentaire canadienne	• résilience accrue de l'industrie
Infrastructure	• projets de gestion de l'eau et d'aménagement des terres • évaluation et services-conseils	• maintien ou augmentation de la superficie ou de l'eau	• capacité de production accrue	

Liens entre les domaines prioritaires

L'objectif ultime de l'ensemble des trois domaines prioritaires est la stimulation de la croissance du produit intérieur brut (PIB) agricole. Les trois domaines prioritaires sont liés et les activités propres à un domaine prioritaire peuvent influer sur des résultats d'autres domaines prioritaires. Les résultats décrits dans les trois modèles logiques contribuent collectivement à la croissance du secteur.

2.4 Ressources du programme

L'investissement FPT total dans les programmes à coûts partagés s'élève à un peu moins de 2 milliards de dollars sur cinq ans. À la fin de 2015-2016, soit à la fin des trois premières années du cadre CA 2, les contributions fédérales s'élevaient à 623 millions de dollars et les contributions provinciales à 505 millions de dollars. Cela représente des contributions annuelles fédérales et provinciales de 207 millions de dollars et de 168 millions de dollars respectivement[1]. Quarante-six pour cent (46 %) du budget global est consacré à Innovation, 39 % Compétitivité et développement des marchés et 15 % à Adaptabilité et capacité de l'industrie.

L'Accord précise que les dépenses des programmes associés aux domaines Innovation

[1] Une provision annuelle de plus ou moins 25 % est prévue pour le report de fonds.

et Compétitivité et développement des marchés doivent s'élever à au moins 25 % des dépenses totales de chacun des programmes[2]. Dans le cadre des accords bilatéraux, les fonds FTP et les ressources en nature sont comptés dans les parts respectives des dépenses totales de 60 % et de 40 % sur la période de cinq ans.

Afin de gérer le programme, AAC emploie six équivalents temps plein à l'administration centrale et cinq équivalents temps plein dans les bureaux régionaux.

[2] Les trois territoires sont exemptés de l'exigence de 25 % pour le domaine prioritaire Compétitivité et développement des marchés.

3.0 MÉTHODE D'ÉVALUATION

L'évaluation appuie la responsabilité du gouvernement du Canada en ce qui a trait aux dépenses des programmes à l'échelon fédéral et les gouvernements FPT dans l'élaboration du prochain cadre stratégique FPT pour l'agriculture (c.-à-d. le Partenariat canadien pour l'agriculture).

L'évaluation a été effectuée conformément aux engagements de l'Accord, à la *Politique sur les résultats* du Conseil du Trésor du Canada, à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et au plan d'évaluation ministériel de 2014-2015 à 2018-2019 d'AAC. La présente évaluation constitue aussi un rapport sur les questions de pertinence, de conception et d'exécution. Les études de cas fournissent des exemples des types d'extrants et de résultats qui peuvent être générés par les activités de programme. Pour une description détaillée de la méthode, veuillez vous reporter à l'annexe A.

3.1 Portée de l'évaluation

L'évaluation est effectuée à l'échelle nationale et porte sur les programmes à coûts partagés au cours des trois premières années du cycle quinquennal du programme, soit de 2013-2014 à 2015-2016. L'accent a été mis sur les activités du gouvernement fédéral, sans intention d'évaluer l'exécution des programmes provinciaux ou territoriaux. L'évaluation a porté sur les questions d'évaluation fondamentales qui se rapportent à la pertinence et au rendement.

4.0 PERTINENCE DU PROGRAMME

4.1 Besoin continu

Il existe un besoin continu pour les programmes qui apportent un soutien au secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire en ce qui concerne l'augmentation de la part de marché, l'amélioration de la productivité et de la durabilité environnementale, l'accroissement de la résilience et l'amélioration globale de la croissance du PIB agricole.

Le rapport *Évaluation des programmes de contribution à frais partagés non liés à la gestion des risques de l'entreprise (GRE) de Cultivons l'avenir* de 2013 a conclu ce qui suit : « les programmes à coûts partagés non liés à la GRE ont été conçus de manière à favoriser la compétitivité à long terme du secteur agricole et agroalimentaire. Les programmes à coûts partagés étaient conçus pour répondre aux besoins du secteur dans de vastes domaines prioritaires. » Bien que les marchés nationaux et internationaux continuent d'évoluer, la nécessité d'apporter un soutien à l'industrie

agricole et agroalimentaire du Canada grâce à des programmes diversifiés demeure essentiellement la même que sous l'égide de Cultivons l'avenir.

Les programmes à coûts partagés de Cultivons l'avenir 2 ont été conçus à la suite de consultations à l'échelle du pays et grâce à la participation soutenue des ministres FPT de l'Agriculture. Ces programmes mettent l'accent sur des priorités légèrement différentes de celles du programme Cultivons l'avenir. Par exemple, l'orientation de Cultivons l'avenir sur la salubrité, la biosécurité et la traçabilité alimentaires reçoit moins d'attention dans le cadre des programmes à coûts partagés de Cultivons l'avenir 2, reflétant ainsi la maturité des programmes dans ces secteurs ainsi que les priorités changeantes relevées tout au long du processus de consultation au sujet de Cultivons l'avenir 2.

Les documents passés en revue dans le cadre de l'évaluation étayent invariablement les conclusions des consultations, c'est-à-dire qu'ils démontrent un besoin continu pour des programmes axés sur l'augmentation de la part de marché, l'amélioration de la productivité et de la durabilité environnementale, l'amélioration de la résilience et l'amélioration globale de la croissance du PIB agricole. Le cadre Cultivons l'avenir 2 décrit une vision du secteur agricole et agroalimentaire du Canada en tant que chef de file mondial en matière de salubrité des aliments, d'innovation et de production respectueuse de l'environnement, ainsi qu'en tant que moteur de la croissance économique canadienne. En 2015, les exportations agricoles et agroalimentaires ont été évaluées à près de 60 milliards de dollars.

Toutes les personnes interrogées ont convenu que les programmes à coûts partagés sont nécessaires et axés sur les bons secteurs. Elles ont aussi apprécié la souplesse accrue offerte aux provinces et aux territoires dans le cadre Cultivons l'avenir 2 par rapport aux cadres antérieurs. Les personnes interrogées étaient reconnaissantes de l'évolution continue du programme et la nécessité qui en découle de continuer à tenir de vastes consultations dans l'élaboration du prochain cadre. Elles ont fait remarquer que les secteurs d'intérêt émergents, tels que les changements climatiques, le soin des animaux, la sensibilisation des consommateurs et les produits biologiques, devraient jouer un rôle plus important à l'avenir.

4.2 Harmonisation avec les priorités du gouvernement et d'AAC

Les programmes à coûts partagés sont harmonisés avec les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques du Ministère.

L'évaluation de 2013 a permis de conclure que le cadre des programmes de Cultivons l'avenir concordait avec l'architecture des activités de programme d'AAC et que les

programmes à coûts partagés étaient harmonisés avec les résultats stratégiques d'AAC et les priorités fédérales. C'est toujours le cas dans le cadre Cultivons l'avenir 2, qui met l'accent sur l'augmentation de la part de marché, l'amélioration de la productivité et de la durabilité environnementale, l'accroissement de la résilience et l'amélioration globale de la croissance du PIB agricole. Cela s'harmonise avec les deux résultats stratégiques décrits dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2015-2016 d'AAC.

> *Résultat stratégique 1 : un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels compétitif et axé sur le marché qui gère les risques de manière proactive, incorporant le Programme 1.1 Gestion des risques de l'entreprise et le Programme 1.2 Accès aux marchés, négociations, compétitivité du secteur et systèmes d'assurance;*
>
> *Résultat stratégique 2 : un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels innovateur et durable, incorporant le Programme 2.1 Sciences, innovation, adoption et durabilité, et le Programme 2.2 Capacité de l'industrie.*

Ces résultats stratégiques sont en phase avec le résultat du gouvernement du Canada « Une forte croissance économique » ainsi qu'avec les éléments de la lettre de mandat du ministre. Ces observations sont soulignées dans le budget fédéral 2016 : « Le secteur agricole et agroalimentaire du Canada forme un pan essentiel de notre économie, qui contribue au succès à la fois des collectivités rurales et urbaines partout au pays. À sa base sont les agriculteurs et les éleveurs qui travaillent fort pour nourrir le Canada et le monde. »

4.3 Harmonisation avec les responsabilités fédérales

Le modèle des programmes à coûts partagés correspond aux responsabilités fédérales en ce qui concerne le secteur agricole et agroalimentaire canadien.

L'agriculture est une responsabilité inscrite dans la Constitution qui est partagée entre le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux et territoriaux. Par conséquent, le modèle des programmes à coûts partagés est harmonisé avec les responsabilités fédérales décrites dans le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) 2015-2016 et la *Loi sur le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire*.

5.0 RENDEMENT DU PROGRAMME

5.1 Extrants

Les dépenses liées au programme correspondent au plan.

Au cours des trois premières années du programme quinquennal, 1,13 milliard de dollars ont été dépensés par les gouvernements FPT sur les programmes à coûts partagés (au 31 mars 2016). Cela représente 61 % du budget quinquennal combiné pour les programmes à coûts partagés. Le financement fédéral de 623 millions de dollars et le financement provincial et territorial de 505 millions de dollars représentent 56 % et 69 % du budget total des programmes. Par conséquent, bien que les dépenses du gouvernement fédéral soient légèrement en retard et que celles des provinces et des territoires soient légèrement en avance au jalon de trois ans du cycle du programme, ces variations respectent la provision annuelle de plus ou moins 25 % pour le report de fonds.

Il y a un volume considérable d'activités liées aux extrants des projets, ce qui donne à penser que le programme atteindrait ses objectifs si les progrès continuent d'être réalisés comme ils l'ont été jusqu'à maintenant.

Le tableau ci-après indique les totaux consolidés des extrants nationaux pour 2013-2014 et 2014-2015[3]. Aux fins de la présente analyse, les 43 groupes d'indicateurs ont été regroupés en quatre catégories, comme montrées ci-après. Au cours des deux premières années du programme, 36 490 événements, 7 265 projets d'infrastructure, d'essai pilote et de recherche et 19 676 rapports et évaluations ont été financés dans l'ensemble des provinces et des territoires à l'aide des fonds des programmes à coûts partagés. En tout, 475 168 organisations et bénéficiaires ont participé ou bénéficié d'une façon ou d'une autre.

Totaux consolidés des extrants nationaux, 2013-2014 et 2014-2015

	Événements / activités	Infrastructure, essais pilotes, recherche	Bénéficiaires	Rapports et évaluations
CDM	27 181 (82 %)	1 548 (84 %)	124 199 (125 %)	2 501 (182 %)
Innovation	4 104 (42 %)	4 112 (64 %)	67 142 (28 %)	16 615 (52 %)
Adaptabilité et capacité de l'industrie	5 205 (416 %)	1 605 (56 %)	283 827 (685 %)	560 (185 %)
Total	**36 490 (83 %)**	**7 265 (65 %)**	**475 168 (289 %)**	**19 676 (59 %)**

Aux fins de la présente analyse, les objectifs ont été calculés au prorata afin d'effectuer

3 Les données pour les années subséquentes n'étaient pas accessibles pour l'évaluation.

un ajustement en fonction de l'évaluation des activités et des extrants à mi-parcours du cycle du programme. Par conséquent, comme les secteurs de programme pourraient connaître une augmentation des activités et des extrants, l'analyse de ces données indique qu'il est probable que le programme atteigne ses objectifs si les progrès continuent d'être réalisés comme ils l'ont été jusqu'à maintenant. Comme il a été constaté que les objectifs en matière d'indicateurs varient beaucoup et que, dans certains cas, ils n'ont pratiquement rien à voir avec le rendement réel, les données sur les extrants ne tracent pas un portrait précis des réalisations. Par conséquent, le sondage, les entrevues avec les informateurs clés et les études de cas fournissent tous des éléments probants connexes. Les exemples ci-après illustrent certains progrès notables des extrants attendus :

- ***Compétitivité et développement des marchés / systèmes d'assurance*** : Les personnes interrogées ont décrit la formation donnée dans le cadre du secteur d'intervention portant sur les systèmes d'assurance. Le projet de la ferme Yukon Grain Farm[4], au Yukon, a mené à la construction d'une nouvelle installation d'entreposage frigorifique de 40 pi x 80 pi pour les légumes-racines (équipement et installations). Le projet a développé la capacité et augmenté la productivité au sein de l'exploitation agricole et de transformation agroalimentaire Yukon Grain Farm de 50 % à 74 %. Les gestionnaires de projet croient que la réalisation de ce projet a contribué, et continuera de contribuer, à une augmentation de la productivité et de la capacité au sein du secteur agricole et de la transformation agroalimentaire du Yukon. (Cas 18)

- ***Innovation / environnement*** : Quatre-vingt-sept pour cent des répondants au sondage participant aux programmes axés sur l'environnement prévoyaient adopter une « pratique exemplaire de gestion [de l'environnement] pour leur exploitation », ou l'avaient déjà fait. Les personnes interrogées ont décrit la formation donnée dans le cadre du secteur d'intervention portant sur l'environnement comme très utile. Deux projets, soit le projet de conservation des sols des exploitations de pommes de terre de l'Île-du-Prince-Édouard et le projet de conservation des sols de la Ferme Porcine Lina Inc. au Québec, comprenaient la construction de structures de contrôle de l'érosion des sols. La formation reçue sur les meilleures pratiques environnementales et l'apprentissage du travail qui est effectué dans le cadre de Cultivons l'avenir 2 ont été avantageux pour leur entreprise. Les personnes interrogées pensent que les connaissances se répandent et d'autres agriculteurs sont maintenant incités à choisir de meilleures pratiques environnementales. (Cas 13 et 14)

4 Des descriptions détaillées des études de cas se trouvent à l'annexe D.

- ***Innovation / recherche*** : Les personnes interrogées ont décrit la formation donnée dans le cadre du secteur de la recherche au sein du domaine prioritaire Innovation. La ferme Out to Pasture a produit un nouveau plan de gestion des nutriments, un puits d'eau et un bac de stockage du fumier (développement d'un prototype). Le projet du Centre de recherche et d'innovation de Vineland a produit des plans de recherche, de développement et de commercialisation en horticulture visant à optimiser la productivité des producteurs de vin rouge Appassimento (recherche). La Manitoba Beef and Forage Initiative a participé à des études de faisabilité, à des essais technologiques, au développement de prototypes, à l'acquisition de droits de propriété intellectuelle, à l'aide à la commercialisation, au soutien aux entrepreneurs agricoles, à la formation et à la recherche. (Cas 8, 11 et 4)

- ***Adaptabilité et capacité de l'industrie / développement de l'entreprise*** : Les personnes interrogées ont décrit la formation donnée dans le cadre du secteur d'intervention portant sur le développement de l'entreprise. À titre d'exemple, plus de 250 participants par année reçoivent une formation au Québec sur les débouchés internationaux pour les entreprises agricoles. Les producteurs et les transformateurs accèdent physiquement aux environnements internationaux grâce aux foires commerciales. L'industrie s'entend sur le fait que Cultivons l'avenir 2 permet d'aider les entreprises à diversifier leur marché, à réduire la chaîne entre le producteur et le consommateur, à générer des revenus plus élevés et à réduire les risques. Les représentants provinciaux et territoriaux s'accordent pour dire que les entreprises investissent dans de nouveaux produits et tentent de les commercialiser sur de nouveaux marchés.

- ***Adaptabilité et capacité de l'industrie / infrastructure*** : Le projet de l'école secondaire Inuksuk, au Nunavut, a produit une petite serre intérieure favorisant l'éducation des jeunes en matière de sécurité alimentaire (équipement). Le Programme de production d'aliments à petite échelle, dans les Territoires du Nord-Ouest, a produit des installations, des outils et de la formation (équipement). Bien que ces projets soient de petite envergure, ils démontrent comment la région du Nord peut augmenter sa superficie agricole, accroître la capacité de production du secteur et renforcer la résilience et l'autosuffisance du secteur. (Cas 9 et 10)

Selon les personnes interrogées, les activités des projets touchant à l'agriculture et à l'agroalimentaire appuyées par les programmes à coûts partagés de Cultivons l'avenir 2 sont importantes par rapport à d'autres activités dans les provinces et les territoires. Les grands projets et les instituts de recherche importants (tels que le Centre de Vineland) n'existeraient pas, ou auraient une envergure moindre, en l'absence de ce financement.

5.2 Résultats

Des progrès sont en voie d'être réalisés pour atteindre les résultats attendus des programmes à coûts partagés.

Le sondage, les entrevues avec les informateurs clés et les études de cas ont fourni des preuves de progrès vers l'atteinte des résultats immédiats et intermédiaires attendus. Les exemples ci-après illustrent ces progrès, en particulier dans les secteurs d'intervention portant sur le développement des marchés dans le cadre du domaine prioritaire Compétitivité et développement des marchés, et sur le développement de l'entreprise dans le cadre du domaine prioritaire Adaptabilité et capacité de l'industrie.

- ***Compétitivité et développement des marchés / développement des marchés*** : Quarante-huit pour cent des répondants au sondage qui ont tiré avantage des programmes de marketing et de commerce ont mentionné que ces programmes « faisaient connaître leurs produits aux acheteurs » (résultat immédiat attendu), tandis que 40 % des répondants touchés ont affirmé que le nombre de leurs clients avait augmenté (résultat intermédiaire attendu). Les représentants de l'industrie ont fait remarquer que les programmes à coûts partagés de Cultivons l'avenir 2 ont aidé les entreprises à diversifier leurs marchés, à réduire la complexité de la chaîne d'approvisionnement entre le producteur et le consommateur, et à générer des revenus plus élevés. Les personnes interrogées ont mentionné deux résultats supplémentaires liés au développement des marchés :
    - la génération de rapports de marché a immédiatement permis d'ouvrir de nouveaux marchés pour les producteurs et les transformateurs;
    - les producteurs et les transformateurs peuvent participer à des foires commerciales en personne, ce qui leur permet d'accéder aux environnements internationaux afin de présenter leurs produits à l'étranger, de rencontrer des acheteurs et de d'obtenir des retombées économiques positives en ce qui concerne les ventes.

Plusieurs études de cas ont démontré l'atteinte des résultats intermédiaires liés au développement des marchés :

- L'organisme Les Comptonales, marché public de Compton, a construit 20 kiosques de vente au marché d'été du jeudi soir. Un résultat intermédiaire a pris la forme d'une augmentation des ventes et des profits pour les producteurs locaux (cas 15);
- Trois transformateurs (Misty Mountain Industries Ltd., Ethical Bean Coffee Co. et NutraSun Foods) ont participé à des foires commerciales. Misty Mountain a participé à Asia Fruit Logistica et Ethical Bean ainsi qu'à de nombreuses foires internationales dont Summer Fancy Foods, National Expo

West (à Seattle) et National Products Hawaii. Les deux entreprises ont mentionné une augmentation des ventes sur les nouveaux marchés et, par conséquent, ont fait croître leurs affaires. NutraSun a présenté sa farine biologique au salon commercial Engredea à Anaheim, en Californie, et a obtenu cinq nouveaux clients qui ont commandé 1 000 tonnes de produits (cas 3 et 17);

- Le projet d'automatisation de la ligne d'embouteillage du cidre et du vinaigre de pommes biologiques de la Filsinger's Organic Foods Ltd. a donné lieu à l'achat et à l'installation d'un nouveau système automatisé de traitement en flux continu et d'une ligne d'emballage automatisée. La nouvelle ligne est un système continu entièrement automatisé qui permet le remplissage, le capsulage, l'installation du sceau de sécurité et l'application des étiquettes pendant que les bouteilles avancent sur la ligne. Le projet a eu pour effet immédiat d'éliminer quatre postes occupés par des employés, ce qui a permis d'accroître la rentabilité et d'orienter le personnel vers de nouvelles tâches opérationnelles comme le marketing et la planification. (Cas 12)

- ***Compétitivité et développement des marchés / systèmes d'assurance*** : Les personnes interrogées ont fait rapport de mesures à grande échelle, telles que les programmes et les protocoles axés sur la salubrité et la traçabilité alimentaires, ainsi que les projets agricoles, tels que l'installation de planchers chauffés à une exploitation porcine, qui ont mené à des avantages liés à l'assurance en ce qui concerne la salubrité et la biosécurité alimentaires. Deux systèmes de manutention des animaux ont permis d'améliorer l'efficacité ainsi que la santé des animaux (le système intérieur de manutention des vaches et des veaux, et le nouvel équipement de triage des porcs de P. Quintaine & Son Ltd.). (Cas 2 et 5)

- ***Innovation / environnement*** : Les programmes environnementaux ont mentionné que 84 % des répondants au sondage touchés « réduisent les incidences ou les risques environnementaux ». Soixante et un pour cent des répondants touchés ont affirmé que les programmes environnementaux « améliorent la productivité de [leur] exploitation ».

- ***Innovation / recherche*** : Le projet de système de traite robotisée de Pure Holsteins a financé les rénovations de la grange d'un producteur et l'achat de deux systèmes de traite robotisés, premiers systèmes de traite robotisés de la province. Les trayeuses sont automatisées et fonctionnent 24 heures par jour, sept jours par semaine. Pendant la traite, un appareil enregistre les informations sur la vache, son poids et la température du lait, et effectue des tests afin de déterminer les niveaux de cétone et de sel dans le lait afin d'aider à maintenir la santé de la vache. Le

système automatisé a créé une exploitation qui est respectueuse des animaux, produit du lait de grande qualité et contrôle les coûts. (Cas 7)

- ***Adaptabilité et capacité de l'industrie / développement de l'entreprise*** : À la suite de la participation aux programmes axés sur le développement de l'entreprise, 64 % des répondants au sondage touchés « ont effectué un suivi plus serré des coûts et des recettes de production ». Cinquante-quatre pour cent des répondants touchés ont créé un plan d'affaires et 24 % un plan de gestion des risques. Les représentants de l'industrie ont fait remarquer que les programmes axés sur le développement de l'entreprise ont aidé les producteurs à réduire les risques et ont généré des résultats supplémentaires, y compris des plans de relève agricole. La conférence « Inspiring Commercial Agriculture » tenue dans les Territoires du Nord-Ouest a permis d'échanger de nouvelles pratiques et de nouvelles idées en vue d'attirer de nouveaux producteurs dans le secteur. Les personnes interrogées ont affirmé que les projets financés ont favorisé un accroissement de la sensibilisation du public à l'égard des aliments et de la transformation des aliments, ce qui constitue un avantage important (compte tenu de l'intérêt accru pour les sources alimentaires et l'origine des aliments). Le projet de film de promotion de l'agriculture de la SaskCanola a permis de produire un documentaire de 30 minutes intitulé *License to Farm* qui « explore la vérité derrière les méprises courantes de la production agricole au Canada, tout en habilitant les agriculteurs à promouvoir l'acceptabilité sociale de l'exploitation d'une ferme ». Le film a été visionné plus de 100 000 fois sur YouTube par des téléspectateurs provenant de plus de 160 pays, a reçu près de 60 000 visites sur son site Web dédié, a été projeté de nombreuses fois pour divers publics, y compris des politiciens et des représentants d'associations professionnelles liées à l'agriculture et aux aliments, et a eu plus de deux millions d'impressions dans les médias sociaux (Instagram, Facebook, etc.). (Cas 16)

- ***Adaptabilité et capacité de l'industrie / infrastructure*** : Les personnes interrogées ont mentionné que des projets d'infrastructure, tels que les réservoirs et les séchoirs écologiques, ont mené à une capacité accrue de production. Le projet axé sur l'efficacité de l'irrigation de Vucurevich Farms Ltd. a financé l'achat d'un système amélioré d'irrigation basse pression à pivot central. Le nouveau système a permis de réaliser des réductions des coûts de production. (Cas 1)

Les personnes interrogées ont aussi mentionné les avantages « croisés », c'est-à-dire les avantages liés à un domaine prioritaire découlant des activités de programme dans un autre domaine prioritaire, tels que les avantages de la compétitivité découlant de la recherche en innovation, y compris les pratiques de gestion bénéfiques dans des

secteurs comme la biosécurité et la traçabilité. Voici d'autres exemples :

- dans le Nord, des projets favorisant la récolte de ressources fauniques et végétales aident les peuples autochtones à reprendre le travail de la terre;
- la confiance du public et des clients a augmenté en raison des investissements dans le développement du soin des animaux, de la biosécurité et des pratiques de salubrité des aliments.

Les personnes interrogées ont observé qu'on ne peut pas s'attendre à ce que les résultats de certains types de projets, en particulier ceux axés sur l'innovation et la recherche, se concrétisent immédiatement. En fait, ces avantages peuvent être réalisés plusieurs années après l'investissement initial.

5.3 Économie et efficience

Les programmes à coûts partagés sont rentables. L'analyse consolidée de l'efficience n'entrait pas dans la portée de l'évaluation; toutefois, des exemples d'efficience ont été repérés.

Sauf un groupe relativement petit de membres du personnel d'AAC à l'administration centrale et dans les bureaux régionaux, les programmes à coûts partagés sont gérés et exploités par les fonctionnaires provinciaux et territoriaux. Un plafond de 8 % sur les dépenses administratives provinciales et territoriales permet d'assurer qu'un maximum de fonds de programme parvient aux bénéficiaires. Aucune information n'a été fournie qui aurait permis une évaluation de l'efficacité. Toutefois, des exemples fournis par les provinces et les territoires démontrent des cas où un niveau élevé d'efficacité aurait été atteint. Une province, par exemple, après avoir examiné le rendement du capital investi associé aux dépenses des programmes à coûts partagés, a estimé un rendement de neuf dollars pour chaque dollar dépensé. Une autre province a estimé que le rendement du capital investi de Cultivons l'avenir 2 s'est chiffré à six pour un jusqu'à maintenant et elle estime que ce rendement pourrait atteindre onze pour un.

6.0 CONCEPTION ET EXÉCUTION DU PROGRAMME

6.1 Administration du programme

Les provinces et les territoires ont fait remarquer qu'AAC est efficace dans l'administration des aspects financiers du programme au niveau national et dans le soutien du travail des bureaux régionaux.

Les représentants des gouvernements FPT interviewés ont affirmé que l'administration

financière des programmes à coûts partagés d'AAC est adéquate et efficace. Les représentants des provinces et des territoires dans l'ensemble du pays ont mentionné l'efficacité du soutien que le personnel d'AAC fournit à l'échelle locale.

6.2 Conception du programme

Grâce aux programmes à coûts partagés de Cultivons l'avenir 2, les provinces et les territoires jouissent d'une plus grande souplesse dans le choix des programmes. Bien que la plupart des projets d'immobilisations soient approuvés, la perception des provinces et des territoires est qu'un certain nombre de processus administratifs sont contraignants en ce qui a trait à l'attribution opportune du financement.

Les personnes interrogées dans les provinces et les territoires appréciaient les souplesses intégrées à l'Accord de Cultivons l'avenir 2, lesquelles permettent à chaque province et à chaque territoire de concevoir leur propre ensemble de programmes à coûts partagés de Cultivons l'avenir 2, axé sur les circonstances et les besoins particuliers des provinces et des territoires. Les personnes interrogées ont constaté que la souplesse s'est accrue au fil des trois derniers cadres stratégiques. Un examen des treize accords bilatéraux confirme le point de vue suivant : les programmes et les sous-programmes de chaque province et de chaque territoire, bien qu'ils respectent les paramètres généraux de l'Accord, sont uniques. Par exemple, dans le cadre du domaine prioritaire Adaptabilité et capacité de l'industrie, l'Alberta exploite les programmes « Gestion des affaires, débouchés commerciaux et perfectionnement des compétences » et « Gestion de l'eau », tandis que l'Ontario exploite le programme « Développement de l'entreprise et du leadership ».

Les personnes interrogées ont indiqué qu'en raison du fait que la plupart des programmes provinciaux et territoriaux exigent un investissement de la part du promoteur du projet, les promoteurs s'approprient davantage leurs projets et assument une plus grande responsabilité à leurs égards. Elles ont mentionné que l'investissement important dans l'industrie agricole et agroalimentaire par deux niveaux de gouvernement représentés dans les programmes à coûts partagés envoie un message positif aux intervenants de l'industrie, à savoir que leur industrie et leurs actions sont importantes pour les Canadiens, ce qui leur donne le sentiment que leur travail est plus valorisé.

Les représentants des provinces et des territoires ont exprimé certaines préoccupations à l'égard des restrictions opérationnelles. En particulier, les conditions de l'Accord et des accords bilatéraux excluent les projets qui touchent plus d'un domaine prioritaire et ceux qui touchent au moins deux provinces ou territoires. Il existe des restrictions

relatives aux cycles de financement, à l'admissibilité aux contributions et aux parts budgétaires exigées des promoteurs de projets. Les personnes interrogées dans les provinces et les territoires ont mentionné les retards occasionnés par l'obligation d'obtenir l'approbation du ministre fédéral pour les dépenses en capital de plus de 100 000 $. Comme les dépenses en capital liées à l'agriculture sont rarement inférieures à 100 000 $, un seuil plus élevé devrait peut-être être envisagé. L'ensemble des personnes interrogées ont affirmé qu'elles croyaient que ces restrictions entraînent des retards dans l'approbation par les provinces et les territoires des projets qui, à leur avis, sont bien fondés. Ces types d'« irritants administratifs », comme les personnes interrogées les ont appelés, n'étaient pas rares parmi les autres programmes de référence.

6.3 Mesure du rendement

Bien que le programme ait colligé des données auprès des provinces et des territoires, le manque de données cohérentes et fiables qui permettent d'évaluer l'incidence du programme nuit à la capacité du Ministère de déterminer pleinement le rendement du programme.

Le programme a pris des mesures visant à traiter les données incohérentes en fonction de ses indicateurs qui ont été mentionnés dans l'*Évaluation des programmes à coûts partagés de Cultivons l'avenir de 2013* en collaborant avec un groupe de travail FPT afin d'élaborer une stratégie FPT de mesure du rendement. Toutefois, bien que les indicateurs des extrants et des résultats aient été élaborés dans la stratégie, les accords bilatéraux comprenaient des divergences dans la formulation des indicateurs, ou omettaient certains indicateurs, ce qui a causé un écart dans l'historique de rendement des programmes à coûts partagés de Cultivons l'avenir 2 en raison du manque de données complètes, fiables et empiriques. Comme il est mentionné dans le rapport commandé du programme, qui a regroupé et analysé les données provinciales et territoriales sur le rendement de deux exercices financiers : « *Il était prévu que l'approche d'un rapport national serait un exercice simple de compilation des indicateurs et des objectifs dans le cadre de chacun des 25 indicateurs normalisés. Au lieu de cela, il y avait de nombreuses versions des indicateurs normalisés et différentes approches liées aux objectifs en matière de rapports (certains faisaient rapport des objectifs annuels et d'autres des objectifs cumulatifs)*[5] » . Les constatations du rapport commandé, les recommandations formulées dans l'*Évaluation des programmes à coûts partagés de Cultivons l'avenir* de 2013 et l'analyse du programme de la présente évaluation laissent supposer qu'il continue d'exister un écart dans l'obtention de données pertinentes pour évaluer les incidences du programme.

[5] Programmes à coûts partagés de Cultivons l'avenir 2 pour 2013-2015 – Rapport d'évaluation du rendement national

La diminution du nombre d'indicateurs (passant de 600 dans un document antérieur sur la mesure du rendement à 25 dans la stratégie actuelle) rend compte de l'initiative du programme visant à réduire le fardeau lié à la production de rapports pour les provinces et les territoires. Toutefois, le programme n'a pas colligé de données concernant l'ensemble des 25 indicateurs, en particulier les indicateurs des résultats. De plus, toutes les provinces et tous les territoires doivent faire rapport sur leurs propres ensembles uniques d'indicateurs (qui peuvent correspondre ou non aux indicateurs d'autres provinces et territoires, ou aux 25 indicateurs établis dans la stratégie de mesure de rendement), ce qui complique le regroupement à l'échelle nationale. Par conséquent, les constatations relatives au rendement contenues dans la présente évaluation sont limitées à des exemples et des illustrations.

En règle générale, les provinces et les territoires disposent de systèmes internes de mesure du rendement. Au cours des entrevues pour les études de cas, les représentants provinciaux et territoriaux ont indiqué leur volonté d'échanger leurs données avec AAC, au-delà des exigences actuelles d'AAC, qui figurent dans leurs accords bilatéraux respectifs, relativement à la présentation des données sur les indicateurs des extrants. De plus, puisque la stratégie de mesure du rendement était en place depuis 2014-2015 et que les membres du groupe de travail chargé de la mesure du rendement se réunissent régulièrement pour discuter des données sur le rendement, les discussions sur les étapes nécessaires pour recueillir des données concernant les indicateurs contenus dans la stratégie de mesure du rendement pourraient avoir donné lieu à l'existence de données robustes aux fins de la présente évaluation.

6.4 Coordination FPT

Les communications bilatérales sont généralement efficaces. Toutefois, la coordination et la communication entre les provinces et les territoires pourraient être renforcées.

Les personnes interrogées ont jugé que les communications étaient adéquates entre AAC et les provinces et territoires individuels. Toutefois, en dépit du fait que les programmes à coûts partagés ont mis en place divers mécanismes qui permettent la coordination provinciale et territoriale (tels que divers groupes de travail FPT, le rapport sur la gestion des enjeux qui est distribué aux provinces et aux territoires et qui comprend des enjeux soulevés par d'autres provinces et territoires ainsi que les réunions de planification annuelles qui fournissent un forum pour l'échange d'informations), les personnes interrogées ont fait état d'une coordination déficiente entre les provinces et les territoires. Le sentiment général était qu'AAC est mieux placé pour jouer un rôle central de coordination. L'absence d'une coordination plus efficace signifie que les pratiques élaborées dans une compétence tendent à ne pas être

échangées avec d'autres, ce qui donne lieu à des inefficiences qui pourraient être évitées.

7.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

7.1 Les programmes à coûts partagés demeurent pertinents

En rédigeant l'Accord de Cultivons l'avenir 2, les gouvernements FPT ont continué à promouvoir les pratiques élaborées à l'époque du Cadre stratégique pour l'agriculture et de Cultivons l'avenir grâce à une consultation complète et efficace auprès des intervenants, tout en harmonisant les programmes de Cultivons l'avenir 2 avec les priorités du gouvernement et les objectifs d'AAC. Par conséquent, les programmes à coûts partagés de Cultivons l'avenir 2 demeurent pertinents pour aider le secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire en ce qui concerne l'augmentation de la part de marché, l'amélioration de la productivité et de la durabilité environnementale, l'accroissement de la résilience et l'amélioration globale de la croissance du PIB agricole.

7.2 Des exemples illustrent les progrès réalisés dans l'atteinte des extrants et des résultats

À la fin de 2015-2016, 1,13 milliard de dollars avaient été dépensés par les gouvernements FPT sur les programmes à coûts partagés de Cultivons l'avenir 2. Cela représente 61 % du budget quinquennal combiné. Au cours des deux premières années du programme, 36 490 événements, 7 265 projets d'infrastructure, d'essai pilote et de recherche, et 19 676 rapports et évaluations ont été financés à l'aide des fonds des programmes à coûts partagés. En tout, 475 168 organisations et bénéficiaires ont participé ou bénéficié d'une façon ou de l'autre.

Les extrants particuliers comprenaient des installations techniques, telles que des systèmes de conservation des sols, des serres, des outils et des installations d'entreposage, ainsi que des programmes de mentorat, des plans de relève agricole, des ateliers de formation, des événements visant à solliciter le public, de la recherche, des études de faisabilité, des essais technologiques, des innovations et de l'aide à la commercialisation. Les données sur les résultats tirées des études de cas découlant de ces extrants étaient particulièrement fréquentes dans les secteurs d'intervention portant sur le développement des marchés dans le cadre du domaine prioritaire Compétitivité et développement des marchés, et sur le développement de l'entreprise dans le cadre du domaine prioritaire Adaptabilité et capacité de l'industrie. Elles portent entre autres sur :

- la santé des animaux et la salubrité des aliments améliorées;
- l'augmentation de la qualité des produits, de la capacité de production et de la productivité;
- la hausse des revenus, des profits et de la sensibilisation du public;
- l'amélioration de la compétitivité et la diversification des marchés;

- la réduction des risques environnementaux et opérationnels.

7.3 Les limites concernant les données ont nui à la capacité d'évaluer le rendement du programme.

Les limites des données fournies pour la présente évaluation empêchent la réalisation d'une évaluation complète et empirique des incidences du programme. Il y avait un manque de cohérence dans la langue utilisée au moment d'intégrer les indicateurs aux accords bilatéraux, ce qui a rendu difficile le regroupement des données à l'échelle nationale et l'établissement de rapports sur la stratégie de mesure de rendement de Cultivons l'avenir 2. Les données colligées, y compris celles colligées dans le cadre du sondage sur l'incidence de Cultivons l'avenir 2 sur la clientèle, ne concernent pas directement les incidences du programme, de sorte qu'il a fallu dépendre des études de cas et des entrevues pour illustrer le rendement. Il existe un intérêt et une volonté de la part d'AAC et des ministères provinciaux et territoriaux d'améliorer la mesure du rendement et, en majeure partie, les provinces et les territoires recueillent déjà de façon active des données fiables sur le rendement au niveau des extrants et des résultats. Du travail doit être fait pour normaliser les définitions afin de permettre un regroupement des données et d'évaluer l'incidence nationale. L'inclusion améliorée des indicateurs des extrants et des résultats dans les accords bilatéraux, comme le stipulent les stratégies de mesure du rendement des programmes à coûts partagés, pourrait placer AAC à l'avant-plan des pratiques adéquates et novatrices de mesure du rendement associées aux initiatives FPT à frais partagés.

Dans les prochains accords bilatéraux, AAC pourrait vouloir envisager de renforcer l'obligation pour les provinces et les territoires de faire rapport sur les extrants et les résultats directement liés aux objectifs du programme et qui, ensemble, composeraient une « liste maîtresse » nationale convenue des indicateurs correspondants. Un système complémentaire de mesure du rendement national pourrait tirer avantage de ces points communs en raison de caractéristiques comme des codes indicateurs standards, l'attribution de numéros de projet uniques et la capacité d'affecter des projets aux provinces et aux domaines prioritaires afin de faciliter la mesure et l'évaluation du rendement.

7.3.1 Recommandation 1 : La Direction générale des programmes et la Direction générale des politiques stratégiques devraient intégrer dans chaque accord bilatéral une exigence relative à la comparaison des données normalisées avec des indicateurs communs qui permettra à AAC d'évaluer l'efficacité des programmes à coûts partagés.

7.4 L'administration financière du programme est efficace, mais des améliorations pourraient être apportées à la conception et à l'exécution du programme

L'administration financière des programmes à coûts partagés par AAC a été jugée adéquate et efficace, comme l'a été le soutien fourni aux représentants des provinces et des territoires par les employés régionaux d'AAC. Les représentants des provinces et des territoires ont apprécié les souplesses intégrées à l'Accord-cadre multilatéral de Cultivons l'avenir 2, lesquelles permettent aux provinces et aux territoires de concevoir leur propre ensemble de programmes à coûts partagés de Cultivons l'avenir 2 axé sur les circonstances et les besoins particuliers des provinces et des territoires.

Les représentants des provinces et des territoires ont toutefois exprimé des préoccupations à l'égard des délais administratifs qui peuvent les empêcher de financer des projets qui, à leur avis, sont bien fondés. Les personnes interrogées ont mentionné un manque de coordination et de communication entre les provinces et les territoires qui nuit à l'échange des pratiques exemplaires.

7.4.1 Recommandation 2 : La Direction générale des programmes, en collaboration avec d'autres directions générales, devrait tirer parti des outils et mécanismes de communication existants pour favoriser l'échange et coordonner la communication entre les provinces et les territoires à l'appui des innovations, des pratiques exemplaires opérationnelles et d'autres secteurs d'intérêt commun.

8.0 RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION (RPAD)

Évaluation des programmes des Initiatives stratégiques à coûts partagés de Cultivons l'avenir 2			
RECOMMANDATION	**RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION (RPAD)**	**DATE CIBLE**	**RESPONSABLES**
Recommandation 1 : La Direction générale des programmes et la Direction générale des politiques stratégiques doivent intégrer dans chaque accord bilatéral une exigence relative à la comparaison des données normalisées avec des indicateurs communs qui permettra à AAC d'évaluer l'efficacité des programmes à coûts partagés.	Acceptée. L'Accord-cadre multilatéral du Partenariat canadien pour l'agriculture contient une disposition selon laquelle toutes les parties acceptent de mettre au point des indicateurs de rendement comparables et cohérents, et qui exige que le processus de production de rapports soit défini dans chaque accord bilatéral provincial et territorial. La Direction générale des programmes collabore avec la Direction générale des politiques stratégiques et avec les directions générales provinciales et territoriales afin de mettre au point et en œuvre une stratégie de mesure de rendement visant les initiatives stratégiques à coûts partagés dans le cadre du Partenariat canadien pour l'agriculture. Cette stratégie présentera un modèle logique qui lie les indicateurs aux résultats et un dictionnaire de données pour les extrants, les résultats et les indicateurs. Les résultats et les indicateurs pour lesquels les provinces et les territoires doivent produire des rapports annuels seront mentionnés dans les accords bilatéraux. De plus, une disposition sera ajoutée aux accords bilatéraux des provinces et des territoires dans laquelle il sera mentionné que les données pour soutenir l'avancement des travaux en	Avril 2018 Avril 2018	Directeur général, Direction de l'excellence du service et des programmes

Évaluation des programmes des Initiatives stratégiques à coûts partagés de Cultivons l'avenir 2			
RECOMMANDATION	**RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION (RPAD)**	**DATE CIBLE**	**RESPONSABLES**
	comparaison des résultats mentionnés dans la stratégie de mesure du rendement seront recueillies une fois par année au moyen de rapports sur les mesures de rendement. Ces rapports seront examinés chaque année par AAC afin d'assurer la qualité et l'intégrité des données.		
Recommandation 2 : La Direction générale des programmes devrait tirer parti des outils et mécanismes de communication existants pour favoriser l'échange et coordonner la communication entre les provinces et les territoires à l'appui des innovations, des pratiques exemplaires opérationnelles et d'autres secteurs d'intérêt commun.	Acceptée. Les principes de l'Accord-cadre multilatéral précisent que la collaboration entre les intervenants est un facteur de succès clé et que des approches axées sur l'échange de renseignements sont élaborées en toute transparence. La Direction générale des programmes incitera les coprésidents fédéraux des groupes de travail FPT (p. ex. le groupe de travail FPT sur l'innovation) à intégrer, dans leur mandat, un rôle visant à renforcer les échanges et la coordination de l'information relativement aux secteurs d'intérêt commun parmi les gouvernements provinciaux et territoriaux.	Juin 2018	Directeur général, Direction de l'excellence du service et des programmes

ANNEXE A : MÉTHODE D'ÉVALUATION DÉTAILLÉE

L'évaluation a porté sur les principaux éléments d'évaluation liés à la pertinence et au rendement décrits dans la *Directive sur la fonction d'évaluation* (2009), notamment sur ce qui suit :

Pertinence

- Évaluation de la mesure dans laquelle les programmes à coûts partagés répondent aux besoins démontrables des Canadiens;
- Évaluation de la mesure dans laquelle les programmes à coûts partagés s'harmonisent avec i) les priorités du gouvernement fédéral et ii) les résultats stratégiques du Ministère;
- Évaluation de la mesure dans laquelle les programmes à coûts partagés s'harmonisent avec les responsabilités et les rôles fédéraux pertinents.

Rendement

- Évaluation des progrès vers l'atteinte des résultats escomptés;
- Évaluation de l'utilisation des ressources par rapport à la production des extrants et aux progrès vers l'atteinte des résultats escomptés.

L'évaluation portait sur la conception et l'exécution par rapport à la gestion et à la surveillance des programmes à coûts partagés de la part d'AAC.

Méthode d'évaluation

L'évaluation reposait sur six sources de données. Là où c'était possible, au moins deux sources ont été utilisées pour générer des conclusions pour chaque élément de l'évaluation. Les sources de données étaient les suivantes :

- ***Examen de document(s)*** L'examen a porté sur 33 documents, notamment des documents de base comme la *Déclaration de Calgary*, le mémoire au Cabinet, l'Accord; la documentation liée au programme, dont les 13 accords bilatéraux, ainsi que la documentation contextuelle (p. ex. le budget fédéral 2016). L'examen des documents a d'abord apporté un appui aux questions de pertinence.

- ***Entrevues avec les informateurs clés*** Au total, 82 entrevues ont été menées; 47 dans un contexte d'études de cas (voir ci-dessous) et 35 avec des informateurs clés.
    - Le personnel d'AAC participant activement aux programmes à coûts partagés Cultivons l'avenir 2. (n=3);
    - La haute direction d'AAC, notamment les directeurs régionaux (n=8);

- Des représentants provinciaux et territoriaux dans les domaines de la finance et du rendement (n=15);
- Des représentants d'associations du secteur (n=9).

Les entrevues ont permis d'obtenir des données qualitatives, poussées et complètes sur les éléments d'évaluation.

- ***Données sur les extrants*** Le programme a commandé une analyse des données provinciales et territoriales sur le rendement pour les deux premières années du cycle du programme Cultivons l'avenir 2. Le rapport présentait une analyse sur les problèmes de rendement, tout particulièrement en ce qui concerne les extrants escomptés. L'annexe C contient un résumé des extrants consolidés à l'échelle nationale.

- ***Sondage auprès des producteurs et des transformateurs*** En 2016-2017, le programme a commandé un sondage auprès des producteurs et des transformateurs touchés par un programme à coûts partagés. Au total, 3 148 personnes y ont répondu, ce qui représente 26 % de cette population. Ces données portaient sur les éléments de rendement, plus particulièrement sur les résultats escomptés.

- ***Études de cas*** Dix-huit études de cas ont été menées, chacune comportant une visite des lieux et des entrevues avec les gestionnaires de projet et les représentants des programmes gouvernementaux provinciaux associés. Au moins une étude de cas a été menée dans chaque province ou territoire, et deux études ont été menées dans chacune des cinq provinces bénéficiant des plus importants budgets pour des programmes à coûts partagés[6]. Chaque étude de cas était représentative d'un secteur particulier, d'une enveloppe budgétaire, de la province ou du territoire, et de l'élément d'évaluation. L'annexe D contient la description des 18 projets étudiés.

- ***Analyse comparative*** Treize programmes FPT à coûts partagés ont fait l'objet d'une analyse comparative, principalement dans le but d'examiner les options en matière de conception et d'exécution. Les programmes analysés étaient de portée semblable aux programmes à coûts partagés d'AAC de Cultivons l'avenir 2 et provenaient d'Infrastructure Canada, de Patrimoine canadien, de Justice Canada, d'Emploi et Développement social Canada et de Sécurité publique Canada. L'annexe E contient un résumé des conclusions de chaque exercice d'analyse comparative.

[6] Alberta, Manitoba, Ontario, Québec et Saskatchewan.

Limites de la méthode

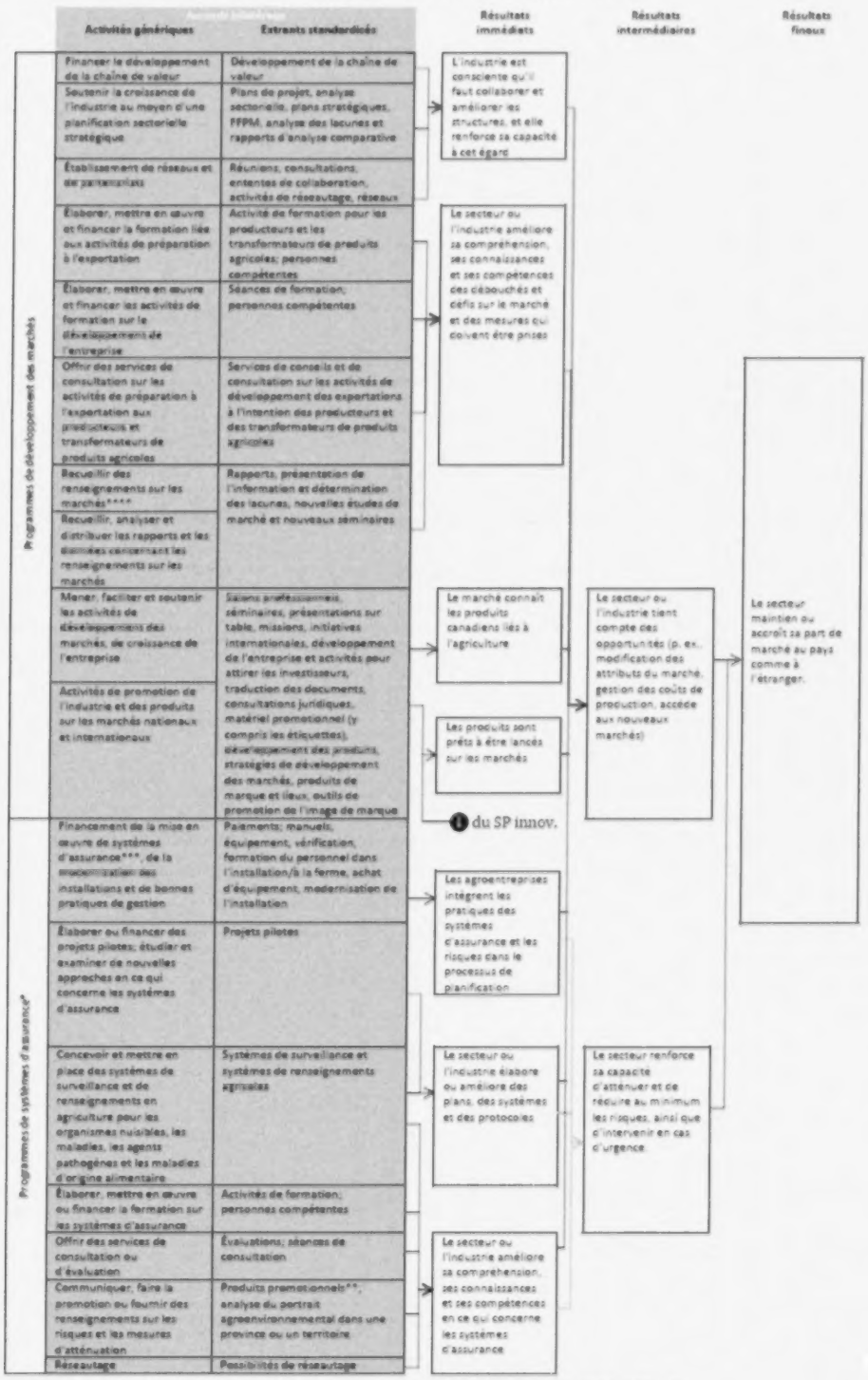
Les limites liées à la méthode adoptée ont été prises en considération dans l'interprétation des données :

Limite	Stratégie d'atténuation	Incidences sur l'évaluation
AAC recueille des données limitées sur les résultats des provinces.	Des sources de données additionnelles ont été utilisées, par exemple le sondage auprès des intervenants (étape 1) et une approche reposant sur 18 études de cas.	Les questions de sondage ne correspondaient pas toujours aux éléments d'évaluation; par conséquent, la preuve empirique liée aux résultats est limitée. Les études de cas fournissent seulement des exemples types d'extrants et des résultats provenant des activités de programmes à coûts partagés.
Le temps alloué à l'évaluation a limité la capacité d'évaluer les résultats.	D'autres sources pertinentes de données ont été intégrées au rapport.	Les observations liées aux problèmes de rendement se limitent aux indications qu'un résultat escompté pourrait être obtenu.
La preuve empirique liée aux extrants est limitée.	Les points communs entre les indicateurs ont facilité leur regroupement, mais il se peut que les indicateurs qui semblent identiques ne le soient pas en réalité.	Les cibles des indicateurs varient beaucoup selon les accords bilatéraux et, dans certains cas, leur rapport avec le rendement du programme réel est faible.

ANNEXE B : MODÈLES LOGIQUES DES PROGRAMMES À COÛTS PARTAGÉS DE CULTIVONS L'AVENIR 2

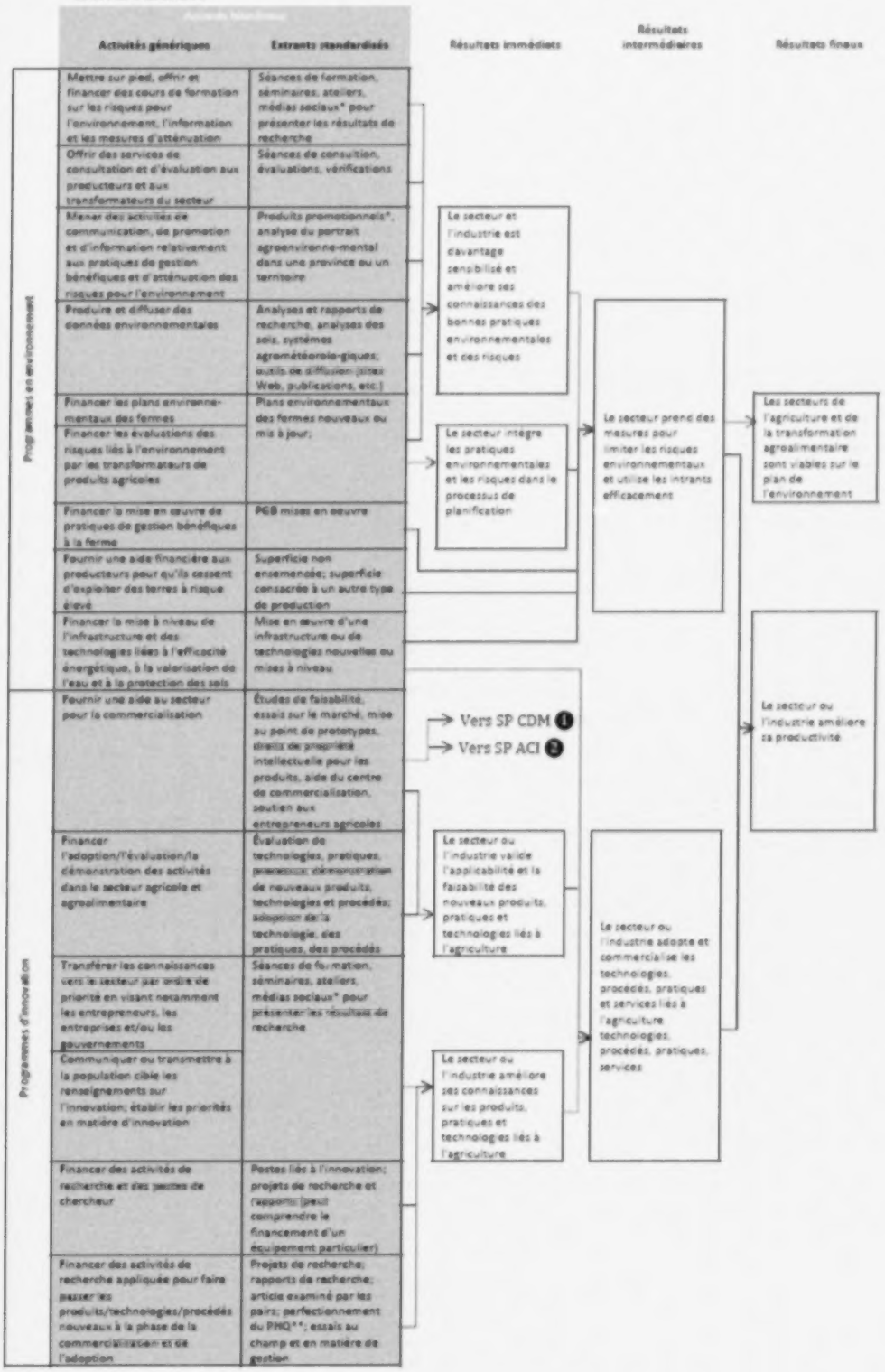
Source : Stratégie de mesure du rendement FPT pour les programmes à coûts partagés.

Compétitivité et développement des marchés



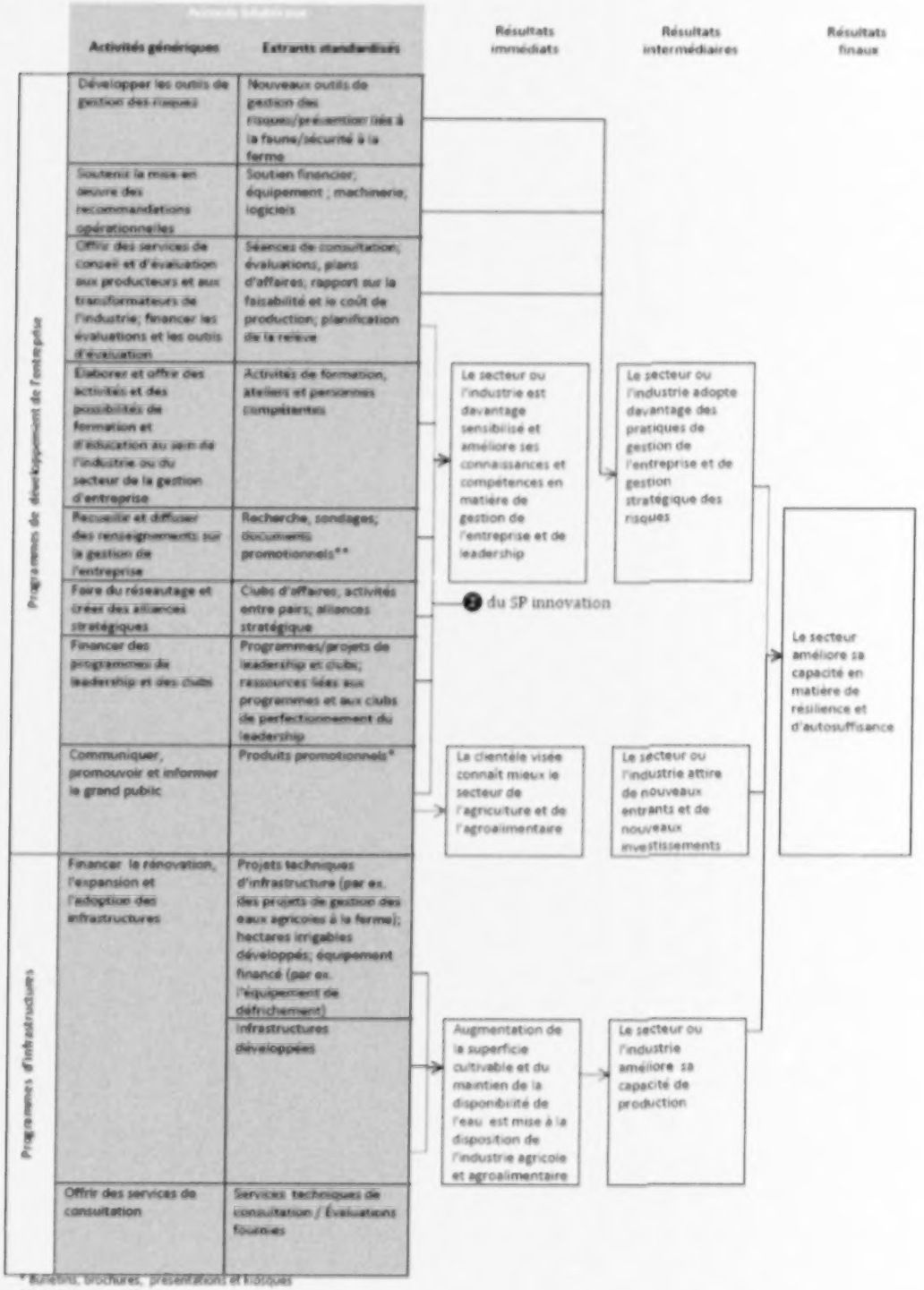
* Salubrité des aliments, biosécurité et traçabilité, bien-être des animaux, performance environnementale et autres attributs
** Bulletins, brochures, outils en ligne et affiches à la ferme

Innovation



* Bulletins, brochures, outils en ligne et affiches à la ferme
** Personnel hautement qualifié

Adaptabilité et capacité de l'industrie



* Bulletins, brochures, présentations et blogues

** Site internet, publications, etc.

ANNEXE C : EXTRANTS CONSOLIDÉS À L'ÉCHELLE NATIONALE[7]

Extrants obtenus pour le domaine prioritaire Compétitivité et développement des marchés

Secteur d'intervention	*Activités*	*Extrants*	*Indicateurs*	*Cible*	*Réel*	*% atteint*
Transformation agroalimentaire	Offrir des occasions de formation	Activités de formation pour les transformateurs agroalimentaires	Nombre d'activités de formation par type	56	84	150 %
			Nombre de participants par activité de formation	338	864	256 %
	Financer l'agrandissement des établissements de transformation agroalimentaire	Agrandissement et mise à niveau des établissements de transformation agroalimentaire	Nombre de participants par activité de formation	94	717	763 %
Systèmes d'assurance	Élaborer, mettre en œuvre ou financer la formation sur les systèmes d'assurance	Activités de formation, personnes formées	Nombre d'activités de formation, par type d'activité de formation	10 024	21 155	211 %
			Nombre de participants	25 289	53 206	210 %
	Offrir des services de consultation ou d'évaluation	Évaluations, séances de consultation	Nombre d'évaluations réalisées par type de système d'assurance	946	1 814	192 %
	Financer la mise en œuvre des systèmes d'assurance (élaborer, documenter et mettre en place des programmes et des pratiques), moderniser les installations, adopter des pratiques de gestion bénéfiques	Paiements, manuels, équipement, vérification, formation du personnel à la ferme ou dans l'installation, achat d'équipement, modernisation des installations	Nombre d'activités menées par type de système d'assurance (salubrité des aliments, biosécurité, etc.) et de produit	21 408	5 081	24 %
	Concevoir et mettre en place des systèmes de renseignements en agriculture et de surveillance des organismes nuisibles, des maladies, des	Systèmes de surveillance et de renseignements en agriculture	Nombre de systèmes de surveillance conçus	7	13	186 %

[7] Les données ont été compilées à partir du document intitulé *Programmes à coûts partagés dans le cadre de Cultivons l'avenir 2 pour 2013-2015 – Rapport d'évaluation du rendement national* préparé par Goss Gilroy Inc. de Hewlett-Packard Company, tel que produit en 2016. Les chiffres ont été comptabilisés dans les provinces et les territoires en regroupant le mieux possible les catégories d'indicateurs selon l'information disponible. Les totaux ne comprennent pas les données d'indicateurs du Nouveau-Brunswick (données de 2014-2015 manquantes); des Territoires du Nord-Ouest (données de 2014-2015 manquantes); du Nunavut (données de 2014-2015 manquantes); de l'Île-du-Prince-Édouard (données de 2013-2014 et 2014-2015 manquantes) et du Yukon (données de 2014-2015 manquantes). Certains indicateurs sont uniques et ne cadrent pas avec les autres, p. ex. « augmentation du nombre d'acres ». L'inclusion de ces indicateurs risque de fausser les totaux nationaux; par conséquent, ces données n'ont pas été prises en compte dans les calculs.

Secteur d'intervention	Activités	Extrants	Indicateurs	Cible	Réel	% atteint
	agents pathogènes et des maladies d'origine alimentaire					
			Nombre de systèmes de surveillance mis en place par type	1 155	985	85 %

Secteur d'intervention	*Activités*	*Extrants*	*Indicateurs*	*Cible*	*Réel*	*% atteint*
Marchés et commerce	Mettre sur pied, offrir et financer des cours de formation liés aux activités de préparation à l'exportation	Activités de formation pour les producteurs et les transformateurs agroalimentaires, personnes formées	Nombre d'activités de formation par type	86	52	60 %
			Nombre de participants par activité de formation	21 030	41 977	200 %
	Offrir des services consultatifs aux producteurs et aux transformateurs agroalimentaires quant à la préparation à l'exportation	Services de conseils et de consultation sur les activités de développement des exportations à l'intention des producteurs et des transformateurs agroalimentaires (disponibles?)	Nombre de clients	52 823	29 016	55 %
	Recueillir des renseignements sur les marchés (exploration des marchés; activités au sein de ceux-ci)	Rapports, renseignements présentés, lacunes mises en évidence, nouvelles études de marché, séminaires	Nombre d'analyses et de rapports mis à la disposition du public cible, par type	194	501	258 %
	Mener, faciliter et appuyer les activités et les produits de développement de marché et de croissance des entreprises et de l'image de marque à l'échelle internationale et sur le marché intérieur	Foires commerciales, séminaires, missions, initiatives internationales, activités de développement de l'entreprise et de promotion de l'investissement, traduction de documents, consultations juridiques, matériel promotionnel (dont les étiquettes), développement de produits, stratégies de développement des marchés, produits et régions de marque, outils de promotion de l'image de marque	Nombre d'activités financées par type; avantages commerciaux réalisés grâce à ces activités de développement de marché financées dans le cadre de Cultivons l'avenir.	1 435	887	62 %
	Financer le développement de la chaîne de valeur	Développement de la chaîne de valeur	Nombre d'activités ou d'initiatives financées de la chaîne de valeur	33	6	18 %

	Soutenir la croissance de l'industrie au moyen d'une planification sectorielle stratégique	Plans de projet, analyse sectorielle, plans stratégiques, FFPM, analyse des lacunes et rapports d'analyse comparative	Nombre de projets financés par type d'industrie	236	186	79 %

Les extrants obtenus concernant le domaine prioritaire Innovation

Secteur d'intervention	*Activités*	*Extrants*	*Indicateurs*	*Cible*	*Réel*	*% atteint*
Environnement	Mettre sur pied, offrir et financer des cours de formation sur les risques pour l'environnement et leur atténuation	Activités de formation, personnes formées	Nombre d'activités de formation par type	210	222	106 %
			Nombre de participants par activité de formation	1 940	1 795	93 %
	Offrir des services de consultation et d'évaluation aux producteurs et aux transformateurs du secteur	Séances de consultation, évaluations, vérifications	Nombre de clients par centre d'intérêt précis (p. ex. l'efficacité énergétique et la gestion des sols, etc.)	30	74	247 %
	Financer les plans environnementaux des fermes	Nouveaux plans environnementaux ou plans environnementaux mis à jour	Nombre de nouveaux plans environnementaux ou de plans environnementaux mis à jour	13 226	8 633	65 %
	Financer la mise en œuvre de pratiques de gestion bénéfiques sur les exploitations agricoles	Pratiques de gestion bénéfiques mises en œuvre	Nombre de pratiques de gestion bénéfiques mises en œuvre et observées par type	18 113	7 644	42 %
	Financer les évaluations des risques liés à l'environnement par les transformateurs agroalimentaires	Évaluation de l'environnement des transformateurs agroalimentaires	Nombre d'évaluations (par type de processus)	380	388	102 %
	Accorder de l'aide financière aux producteurs pour qu'ils cessent d'exploiter des terres à risque élevé	Superficie non ensemencée (en acres), superficie convertie à un autre type de production (en acres)	Nombre d'acres dans le cadre du programme	11 730	6 937	59 %
	Élaborer et diffuser des données environnementales	Analyses et rapports de recherche, levés des sols, systèmes agrométéorologiques, moyens de diffusion (sites Web, publications, etc.)	Nombre d'analyses et de rapports	1	0	0 %
	Financer l'infrastructure et les technologies récentes liées à l'efficacité énergétique, à la valorisation de l'eau et à la protection des sols	Infrastructures et technologies nouvelles ou récentes mises en œuvre	Nombre de projets d'infrastructure et de technologie mis en œuvre (pourrait être ventilé par type)	900	1 046	116 %

Secteur d'intervention	***Activités***	***Extrants***	***Indicateurs***	***Cible***	***Réel***	***% atteint***
Programmes liés à la recherche	Transférer les connaissances et mettre l'accent sur celles-ci dans le secteur, ce qui peut viser les entrepreneurs, les entreprises et les gouvernements; communiquer, faire la promotion et diffuser l'information sur les innovations auprès de la population ciblée; déterminer les priorités concernant l'innovation	Séances de formation, séminaires, ateliers, médias sociaux (YouTube, vidéos, Facebook, Twitter, blogues, etc.) visant à présenter des résultats de recherche	Nombre d'activités de formation par type d'activité de formation	9 501	3 882	41 %

Secteur d'intervention	Activités	Extrants	Indicateurs	Cible	Réel	% atteint
	Financer des activités de recherche et des postes de chercheur	Postes en innovation, projet de recherche (qui pourrait prévoir du financement pour de l'équipement en particulier)	Nombre de postes en innovation	2	123	6 150 %
			Nombre d'employés financés, par type	9	12	144 %
			Nombre de contributions du secteur privé, par type d'industrie	20	5	25 %
			Nombre de postes qui sont destinés à des personnes hautement qualifiées et qui sont financés dans le cadre de CA 2	135	187	139 %
	Financer des activités de recherche appliquée pour commercialiser de nouveaux produits, procédés et technologies, et favoriser leur adoption ou commercialisation	Projets de recherche, rapports de recherche, articles évalués par les pairs, perfectionnement du personnel hautement qualifié, essais au champ et essais en matière de lutte	Nombre de nouveaux projets financés par type d'industrie	4 871	11 441	23 %
	Financer des activités d'adoption, d'évaluation et de démonstration dans le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire	Technologies, pratiques, procédés, etc. évalués; démonstration de nouveaux produits, procédés et technologies; technologies, pratiques et procédés adoptés	Nombre de technologies, de pratiques et de processus ayant été examinés/ évalués/ présentés par type d'industrie	609	1 794	295 %
			Nombre de nouveaux procédés, technologies et pratiques adoptés par type d'industrie	26	123	473 %
	Fournir une aide au secteur pour la commercialisation	Études de faisabilité, essais sur le marché, mise au point de prototypes,	Nombre de clients bénéficiaires d'aide à la commercialisation par type	612	1 285	210 %

		droits de propriété intellectuelle pour les produits, aide du centre de commercialisation, soutien aux entrepreneurs agricoles	d'industrie			

Les extrants obtenus concernant le domaine prioritaire Adaptabilité et capacité de l'industrie

Secteur d'intervention	*Activités*	*Extrants*	*Indicateurs*	*Cible*	*Réel*	*% atteint*
Développement de l'entreprise	Élaborer et offrir des activités et des possibilités de formation et d'information au sein de l'industrie ou du secteur de la gestion de l'entreprise	Activités de formation, ateliers, personnes formées	Nombre d'activités de formation par type d'activité de formation	1 149	5 102	444 %
			Nombre de participants par activité de formation	38 863	281 015	723 %
	Offrir des services de consultation et d'évaluation aux producteurs et aux transformateurs de l'industrie, financer les évaluations et les outils d'évaluation	Séances de consultation, évaluations, plans d'activités, rapports de faisabilité et rapports sur le coût de production, planification de la relève	Nombre de clients par type (industrie)	2 239	1 948	87 %
	Financer les programmes et les clubs de développement du leadership	Programmes, projets et clubs de développement du leadership; ressources liées aux programmes et aux clubs de développement du leadership	Nombre d'activités financées/	14	10	72 %
			Nombre de programmes et de clubs de leadership financés	30	9	30 %
	Faciliter la mise en œuvre des recommandations commerciales	Aide financière, équipement, machinerie, logiciels	Nombre de projets financés par type d'industrie	2 783	888	32 %
	Recueillir et diffuser des renseignements sur la gestion de l'entreprise	Études, enquêtes, matériel promotionnel (sites Web, publications, etc.)	Nombre de rapports mis à la disposition de la population cible	303	560	185 %

ANNEXE D : ÉTUDES DE CAS

Cas 1 : Projet axé sur l'efficacité de l'irrigation mis en œuvre à Vucurevich Farms Ltd., en Alberta

Domaine prioritaire : Adaptabilité et capacité de l'industrie
Secteur d'intervention : Infrastructure
Valeur : 15 000 $

Le programme sur l'efficacité de l'irrigation aide les producteurs à investir dans un équipement mis à niveau d'irrigation basse pression à pivot central pour mener leurs opérations. Dans le cadre de cette entente, le bénéficiaire a acheté cet équipement afin d'irriguer un champ qui était auparavant irrigué à l'aide d'un arroseur automoteur à rampe mobile en ligne. Le demandeur a reçu une contribution de 15 000 $ pour les coûts admissibles qu'il a engagés afin de mettre à niveau son équipement d'irrigation basse pression à pivot central. Les mises à niveau d'équipement d'irrigation visent à améliorer l'efficacité énergétique et à réduire la consommation de l'eau à la ferme. Le système utilise de l'électricité comme source principale d'énergie. Les méthodes adoptées pour déterminer à quel moment il faut irriguer un champ tiennent compte de l'état de la culture, de l'état du sol, des rapports sur l'utilisation quotidienne de l'eau dans le champ et des modèles de simulation informatique (p. ex. le modèle de gestion de l'irrigation de l'Alberta).

Cas 2 : Système intérieur de manutention des vaches et des veaux, Alberta

Domaine prioritaire : Compétitivité et développement des marchés
Secteur d'intervention : Systèmes d'assurance
Valeur : 35 000 $

L'objectif de ce projet est d'améliorer les soins prodigués aux animaux de la ferme. Le bénéficiaire souhaitait exploiter à forfait un système de manutention des vaches et des veaux dans un bâtiment vacant de sa ferme déjà équipé d'un système intérieur de manutention. Le système a été conçu pour veiller au flux et aux mouvements sécuritaires des bovins. Il est sans danger pour les animaux et les humains, et permet de réduire le stress.

Cas 3 : Programme d'exportation de produits agroalimentaires et de produits de la mer de la Colombie-Britannique auquel participent Misty Mountain Industries Ltd. et Ethical Bean Coffee Co.

Domaine prioritaire : Compétitivité et développement des marchés
Secteur d'intervention : Marché et commerce
Valeur : 6 750 $ (Misty Mountain) et environ 30 000 $ (Ethical Bean)

Le Programme d'exportation de produits agroalimentaires et de produits de la mer de la Colombie-Britannique vise à aider les entreprises du secteur agroalimentaire de la province à avoir accès aux marchés intérieurs et étrangers, et à y accroître leur part de marché. Ce programme fournit des fonds de contrepartie pour soutenir la participation du secteur aux foires commerciales internationales, aux activités de promotion, aux missions commerciales au Canada et à l'étranger, et la création de documents promotionnels à l'intention de clientèles internationales. Dans le cadre de ce programme, Misty Mountain Industries Ltd. a participé à Asia Fruit Logistica organisée par le ministère de l'Agriculture de la Colombie-Britannique. L'entreprise a occupé un kiosque sous la bannière provinciale et visait l'augmentation des ventes de ses produits à base de champignons. Cet événement a permis à Misty Mountain d'exposer ses produits aux marchés asiatiques et de peut-être faire augmenter ses ventes en Asie. L'objectif était de trouver de nouveaux clients et acheteurs, et de prendre contact avec des clients existants en exposant des baies et légumes frais et séchés provenant de la Colombie-Britannique. Aussi, dans le cadre de ce programme, Ethical Bean Coffee Co. a participé à de nombreuses expositions internationales au cours des dernières années, notamment le Summer Fancy Food Shows (2016), le National Expo West (2016) et le National Products Hawaii (2016) dans le but de créer des occasions d'affaires avec des acheteurs et des vendeurs étrangers. Le financement fourni a produit certains des extrants escomptés. De plus, ces extrants ont permis d'obtenir le résultat immédiat attendu du Programme de développement des marchés, soit l'augmentation de la notoriété des entreprises, des connaissances et des compétences en matière de possibilités axées sur le marché ainsi que de la notoriété des produits canadiens liés à l'agriculture sur les marchés étrangers.

Cas 4 : Manitoba Beef and Forage Initiatives

Domaine prioritaire : Innovation
Secteur d'intervention : Recherche
Valeur : 2 850 800 $

Le centre d'innovation agricole Manitoba Beef and Forage Initiatives (MBFI) participe à des travaux de recherche fondés sur la science. Son objectif est d'en tirer des avantages pour des écosystèmes importants, d'améliorer la profitabilité des producteurs et de sensibiliser davantage la société envers l'industrie du bœuf et des fourrages. Le MBFI tire une partie de son financement du programme Innovation de Cultivons l'avenir 2, en collaboration avec les Manitoba Beef Producers, de Canards Illimités Canada et de la Manitoba Forage and Grassland Association. Il est soutenu par d'autres acteurs du secteur. Le projet regroupe deux exploitations agricoles et des installations de recherche qui ont toutes été inspectées pendant la visite des lieux.

Cas 5 : P. Quintaine & Son Ltd., Brandon, Manitoba

Domaine prioritaire : Compétitivité et développement des marchés
Secteur d'intervention : Transformation et distribution sécuritaire des aliments
Valeur : 50 000 $

Les installations de Quintaine & Sons de Brandon servent à l'assemblage et l'entreprise agit comme agent de marketing pour les éleveurs de porcs. L'entreprise agit comme un « assembleur »; ce qui signifie qu'elle peut agir directement ou au nom d'un producteur pour assembler et catégoriser le bétail, et comme courtier pour la vente de porcs aux fabricants et transformateurs alimentaires. Quintaine & Sons a investi environ 350 000 $ pour la mise à niveau de ses installations de triage de porcs et a présenté une demande pour obtenir 50 000 $ dans le cadre du sous-programme de biosécurité ayant trait à la transformation du programme Systèmes d'assurance de Cultivons l'avenir 2. Ces installations qui font partie du réseau de marketing alimentaire ont été inspectées pendant la visite des lieux.

Cas 6 : Enquête sur la source du virus Y de la pomme de terre et sur les problèmes connexes, et évaluation des pratiques exemplaires en matière de gestion, Nouveau-Brunswick

Domaine prioritaire : Innovation
Secteur d'intervention : Recherche
Valeur : 67 000 $
La visite des lieux concernant ce projet a été faite au laboratoire Agricultural Certification Services Inc. où travaille le gestionnaire du projet. L'objectif principal de ce projet financé par Cultivons l'avenir 2 était « d'enquêter sur les problèmes liés au virus Y de la pomme de terre sur plusieurs fermes semencières au Nouveau-Brunswick et d'évaluer les pratiques exemplaires en matière de lutte contre le virus Y de la pomme de terre sur les exploitations de production ». Le financement de Cultivons l'avenir 2 comprenait une contribution de 67 000 $ afin de mener une étude pour aider les chercheurs à bien comprendre le processus de propagation du virus Y au Nouveau-Brunswick. Les résultats de cette étude ont été utilisés pour faire des recommandations concernant la lutte contre ce virus.

Cas 7 : Pure Holsteins – Système de traite robotisée, Terre-Neuve-et-Labrador

Domaine prioritaire : Innovation
Secteur d'intervention : Environnement
Valeur : 800 000 $ (coût total du projet; montant qui comprend les rénovations requises à l'étable; 640 000 $ pour deux systèmes de traite robotisée). 345 000 $ grâce au programme de financement de Cultivons l'avenir 2.
À Terre-Neuve-et-Labrador, les fonds du Programme de développement de l'innovation en agriculture approchent les 12 millions de dollars. Le système de traite robotisée installé à la ferme laitière Pure Holsteins Ltd. à Little Rapids est un exemple de projet financé en 2014 grâce à Cultivons l'avenir 2 à Terre-Neuve-et-Labrador. Ce projet visait l'installation du premier système de traite robotisée dans la province. Les trayeuses robotisées sont entièrement automatisées et fonctionnent 24 heures par jour, sept jours par semaine. Ce système permet aux producteurs de produits laitiers de produire une quantité optimale de lait de grande qualité tout en favorisant le bien-être et le confort de leurs vaches. Un distributeur à grains à même la trayeuse attire les vaches dans la machine et leur permet de manger pendant la traite. La trayeuse enregistre de l'information sur la vache, son poids et la température de son lait et détermine les niveaux de cétone et de sel dans le lait afin d'aider les producteurs à être proactifs et à maintenir leurs vaches en santé. Chaque vache porte un collier d'identification qui permet d'enregistrer tout ce qui la concerne lorsqu'elle entre dans la trayeuse. Par exemple, le collier permet de déterminer si c'est le moment de la traire. Le système

automatisé permet de faire en sorte que l'exploitation est respectueuse des animaux. De plus, c'est un système efficace et économique. Le financement offert dans le cadre de Cultivons l'avenir 2 comprend une contribution de 345 000 $ pour l'achat de deux trayeuses robotisées Lely Austronaut.

Cas 8 : Ferme Out to Pasture, Nouvelle-Écosse

Domaine prioritaire : Innovation
Secteur d'intervention : Environnement
Valeur : 19 646 $
La ferme Out to Pasture a reçu un financement dans le cadre du programme de Gestion environnementale et d'innovation qui fournit des fonds pour le programme des plans environnementaux des fermes (PEF) et les pratiques de gestion bénéfiques. Le programme PEF est exécuté par la Nova Scotia Federation of Agriculture et a pour but d'augmenter la sensibilisation aux questions environnementales et d'aider les agriculteurs à mettre en œuvre des initiatives visant la gérance de l'environnement. Le ministère de l'Agriculture de la Nouvelle-Écosse offre un programme à coûts partagés dans le domaine des pratiques de gestion bénéfiques. Les fonds obtenus grâce au programme ont été utilisés pour renouveler le plan de gestion des nutriments de la ferme, construire un puits d'eau et une fosse à fumier en béton.

Cas 9 : Serre de l'école secondaire Inuksuk, Nunavut

Domaine prioritaire : Adaptabilité et capacité de l'industrie
Secteur d'intervention : Infrastructure
Valeur : 7 000 $
L'école secondaire Inuksuk a présenté une demande de financement dans le cadre d'un programme de développement de serres communautaires pour construire une petite serre à l'intérieur de l'école. L'objectif du projet est d'augmenter les connaissances enseignées au sujet de la sécurité alimentaire.

Cas 10 : Programme de production d'aliments à petite échelle, Territoires du Nord-Ouest

Domaine prioritaire : Adaptabilité et capacité de l'industrie
Secteur d'intervention : Infrastructure
Valeur : 12 000 $
Deux jardins communautaires de Yellowknife, dans les Territoires du Nord-Ouest, ont été visités. Il existe plus de 30 jardins communautaires en exploitation dans l'ensemble des Territoires du Nord-Ouest. Ces projets sont assujettis au Programme de production d'aliments à petite échelle mis en œuvre dans toutes les régions des Territoires du Nord-Ouest par le ministère de l'Industrie, du Tourisme et de l'Investissement. Ce programme soutient les efforts pour nettoyer et développer les terres, acheter des semences et fournir des outils de base pour entretenir les jardins. De plus, le programme propose des séminaires et des ateliers sur la planification et le jardinage

sur une base permanente. Ce projet est une initiative de 1,775 million de dollars qui concerne l'adaptabilité et la capacité du secteur. À titre d'exemple, cette étude de cas porte sur deux projets de jardin communautaire d'environ 6 000 $.

Cas 11 : Centre de recherche et d'innovation de Vineland – Vin rouge Appassimento, Ontario

Domaine prioritaire : Innovation
Secteur d'intervention : Recherche
Valeur : 26,5 millions de dollars sur cinq ans

Le Centre de recherche et d'innovation de Vineland est un organisme indépendant et sans but lucratif créé en 2007. Il a reçu un financement de base grâce au volet du domaine prioritaire Innovation et du secteur d'intervention Recherche. Le financement de base du Centre lui a permis de stimuler sa croissance et d'avoir une incidence sur le secteur horticole. Grâce au renouvellement de son financement de base dans le cadre de Cultivons l'avenir 2, le Centre a financé plusieurs projets de recherche, notamment le projet pour cette étude de cas, ainsi que l'élaboration et la commercialisation de la technologie pour le vin rouge Appassimento afin de simplifier et d'optimiser le processus et les techniques de séchage du raisin Appassimento pour les viticulteurs de la région et leur permettre ainsi d'optimiser leur productivité.

Cas 12 : Filsinger's Organic Ltd. – Automatisation de la ligne d'embouteillage du cidre et du vinaigre de pommes biologiques, Ontario

Domaine prioritaire : Compétitivité et développement des marchés
Secteur d'intervention : Marché et commerce
Valeur : 200 000 $

Filsinger's Organic Ltd. est un verger de pommes biologiques situé à Ayton, en Ontario. On y cultive de nombreuses variétés de pommes sur une exploitation de 100 acres. On y récolte les pommes pour en faire une variété de produits, comme du cidre et du vinaigre de cidre de pommes, de la compote et du beurre de pommes. Filsinger's Organic Ltd. a acheté et a installé un nouveau système automatisé de traitement en flux continu et une ligne d'emballage automatisée afin d'augmenter la productivité et l'efficacité de la main-d'œuvre. Au départ, l'initiative visait principalement un nouvel équipement d'embouteillage et une nouvelle chaudière. La nouvelle ligne est un système continu, entièrement automatisé qui permet le remplissage, le capsulage, l'installation des sceaux de sécurité et l'application des étiquettes pendant que les bouteilles avancent sur la ligne. La méthode manuelle auparavant utilisée exigeait le travail de quatre employés pour nettoyer l'équipement, remplir le pasteurisateur et faire l'embouteillage du cidre ou du vinaigre. Ces employés peuvent maintenant exécuter

d'autres tâches. Le coût total du projet était pour une initiative de 200 000 $; un montant de 69 178,55 $ a été reçu dans le cadre du financement à frais partagés de Cultivons l'avenir 2. Le projet a été parachevé le 31 mars 2016.

Cas 13 : Exploitation de pommes de terre – Structure de conservation et de contrôle de l'érosion des sols

Domaine prioritaire : Innovation
Secteur d'intervention : Environnement
Valeur : 28 950 $

Ces projets menés par Andrew Lawless (Hilltop Produce) sont visés par le programme Soutien des pratiques agricoles durables à la ferme dans le secteur d'intervention Environnement. Ils représentent certains des projets de gérance de l'agriculture de l'Île-du-Prince-Édouard. Les deux projets visant la conservation des sols ont pris fin en 2016. Le financement dans le cadre de Cultivons l'avenir 2 comprenait une contribution de 28 950 $ pour l'installation de structures de contrôle de l'érosion.

Cas 14 : Ferme Porcine Lina Inc. – Ouvrages de conservation des sols, Québec

Domaine prioritaire : Innovation
Secteur d'intervention : Environnement
Valeur : 15 071 $ en 2014-2015

Bénéficiaire de fonds de programmes à coûts partagés de Cultivons l'avenir 2 par l'intermédiaire du programme Prime-Vert du Québec, le travail entrepris à la Ferme Porcine Lina fait partie d'un projet qui vise à renforcer les structures et à soutenir la conservation des sols, notamment l'interception des fossés et des rigoles.

Le mandat du projet était de :

- déterminer les problèmes d'érosion puis de mener des études sur le terrain.
- formuler des recommandations quant au travail à faire et aux mesures à prendre pour corriger les problèmes d'érosion.
- préparer des plans et des spécifications.
- préparer une liste des fournitures requises et une estimation des coûts du projet.
- recommander des mesures d'atténuation à mettre en place pendant la construction.
- soumettre un dossier technique et des annexes au représentant de l'exploitation concernée et lui fournir les explications requises.
- veiller à ce que les permis requis pour mener le projet soient délivrés avant le début des travaux.

Cas 15 : Les Comptonales - Marché public de Compton, Québec

Domaine prioritaire : Compétitivité et développement des marchés
Secteur d'intervention : Diversification et développement des marchés de proximité
Valeur : 35 000 $

L'organisme Les Comptonales est situé dans les Cantons de l'Est, au Québec. Il existe depuis 2005. Il regroupe des membres du milieu agricole et de la transformation ainsi que des membres élus. Sa mission est de promouvoir le travail et les connaissances des producteurs, des transformateurs, des chefs et des artisans de Compton et de ses environs, tout en veillant à transmettre le patrimoine agricole de la région des Cantons de l'Est. Un des projets qu'il a lancés et organisés est le Marché de soir de Compton, lequel a lieu tous les jeudis soirs de 16 h à 18 h 30 pendant la saison estivale. Pour ce projet, l'organisme a déposé une demande et a reçu un financement dans le cadre de programmes à coûts partagés de Cultivons l'avenir 2 (Québec). D'autres sources de financement se sont ajoutées au financement de base afin de construire 20 kiosques de bois permanents, ce qui comprend les travaux de plomberie et d'électricité nécessaires afin de mettre en place un site pour le marché de soir. Les objectifs du marché étaient d'offrir aux producteurs un environnement mieux adapté à un marché extérieur et un moyen de faire croître leurs revenus provenant des ventes. Les partenaires du projet sont les suivants : Compton, Municipalité régionale de comté Coaticook, Caisse Desjardins des Verts-Sommets de l'Estrie, Lions International – Club Lions de Compton, CIGN 96.7FM, New Hampshire Charitable Foundation, UPA Pouvoir nourrir, pouvoir grandir Coaticook Estrie, Assurance Claude Marcoux Inc., CABICO Armoires sur mesure, gouvernement du Canada, gouvernement du Québec et Cultivons l'avenir.

Cas 16 : *License to Farm* : Projet de film de promotion de l'agriculture de la SaskCanola

Domaine prioritaire : Adaptabilité et capacité de l'industrie
Secteur d'intervention : Développement de l'entreprise
Valeur : 49 500 $ (visant deux projets liés)

License to Farm est un film documentaire de 30 minutes (produit entre octobre 2016 et mars 2016 par SaskCanola, soit la Saskatchewan Canola Development Commission) qui « explore la vérité derrière les méprises courantes de la production agricole au Canada, tout en habilitant les agriculteurs à promouvoir l'acceptabilité sociale de l'exploitation d'une ferme. » Le financement offert dans le cadre de Cultivons l'avenir 2 comprend une contribution de 22 000 $ pour la production et une contribution de 27 500 $ pour le marketing et la promotion.

Cas 17 : Mission permanente de NutraSun Foods en vue de l'Engredea Trade

Show, Saskatchewan

Domaine prioritaire : Compétitivité et développement des marchés
Secteur d'intervention : Développement du commerce et des marchés
Valeur : 9 896 $

NutraSun Foods Ltd. a participé à l'exposition commerciale Engredea 2016 à Anaheim et a présenté ses farines biologiques. Pour NutraSun Foods Ltd., l'objectif de la mission était de se faire cinq nouveaux clients dans la région de la Californie, ce qui représente environ 1 000 tonnes de nouveaux produits vendus. Les activités financées par le programme de développement des marchés et du commerce de la Saskatchewan ont permis à NutraSun de produire certains des extrants et d'atteindre certains résultats immédiats, intermédiaires et ultimes escomptés dans le cadre du programme. Plus importants encore, les extrants et les résultats obtenus par NutraSun ont eu des répercussions positives sur ses activités commerciales, lui permettant de lancer ses produits sur de nouveaux marchés, de consolider ses relations avec des clients et de conclure des marchés.

Cas 18 : Yukon Grain Farm – Entreposage de légumes racines, Yukon

Domaine prioritaire : Compétitivité et développement des marchés
Secteur d'intervention : Systèmes d'assurance
Valeur : 140 362 $

La Yukon Grain Farm de Whitehorse, au Yukon, a reçu un financement dans le cadre de programmes à coûts partagés de Cultivons l'avenir 2 pour construire une nouvelle installation d'entreposage frigorifique de 40 pi x 80 pi dotée de contrôles de la température et de l'humidité, et pour modifier l'installation d'entreposage frigorifique existante afin d'y entreposer des légumes racines (carottes, betteraves, choux, rutabagas et panais). Ce projet comprenait un nouveau système de réfrigération, des modifications structurelles, un nouveau système de contrôle de l'humidité, l'ajout de boîtes d'entreposage et une section séparée pour les produits prêts à mettre en magasin (emballés). Le projet a été un succès et a dépassé les attentes en matière d'extrants et de résultats.

ANNEXE E : RÉSUMÉ COMPARATIF

Analyse comparative des programmes à coûts partagés du gouvernement

Ce que nous avons appris

AAC est en parfaite harmonie avec les autres programmes gouvernementaux

- Cadres multilatéraux clairs, complets, solides, offrant souplesse pour les provinces et les territoires avec un soutien du gouvernement fédéral approprié pour assurer la cohérence et la rigueur.

Occasions d'amélioration du cadre stratégique d'AAC

- Réduire les lacunes en matière de communication liées à l'administration des programmes ou au dépannage en créant des occasions officielles de mise en commun des pratiques exemplaires.
- Maintenir une discussion ouverte et honnête afin d'améliorer la conception du programme et son exécution.
- Poursuivre les efforts pour simplifier les procédures de demande et offrir des portails à guichet unique aux clients.

Nouvelles approches pour AAC

- Développer une capacité appropriée pour soutenir le programme dès le début et dans toutes les activités quotidiennes, notamment l'évaluation du rendement continu.
- Examiner la possibilité d'avoir des cycles de programme plus longs.
- Mettre au point des guides de formation en matière de pratiques exemplaires, des dictionnaires de données pour les indicateurs; créer des outils de surveillance et de production de rapports en collaboration avec les provinces et territoires, et offrir des ateliers d'élaboration d'indicateurs de rendement.

Ministères et organismes sondés

	Agriculture et Agroalimentaire Canada	Infrastructure Canada	Patrimoine canadien	Justice Canada	Emploi et Développement social Canada	Sécurité publique Canada
Contribution de →	2 G$	16,7 G$	3,6 G$	2,8 G$	1,9 G$	0,7 G$
Durée → du	5 ans	10 ans	3 et 5 ans	5 ans	3 et 4 ans	5 ans
Partage fédéral/PT →	60:40	33:66	50:50	50:50	84:16 et 50:50	50:50
	Programmes à coûts partagés non liés à la GRE de Cultivons l'avenir 2	Volet Infrastructures provinciales-territoriales – Programmes nationaux et régionaux, élément communautaire et Fonds des petites collectivités	Langues officielles et protocole en matière d'éducation, programme d'hébergement et programme de soutien au sport	Fonds du système de justice pour les jeunes, Programme d'assistance parajudiciaire aux Autochtones et aide juridique	Initiative ciblée pour les travailleurs âgés et ententes sur le marché du travail à l'intention des personnes handicapées	Programme des services de police des Premières Nations

Caractéristiques du programme

Gouvernance

- **Les modèles les plus solides ont des comités directeurs** dotés de coprésidents FPT; ces comités se rencontrent fréquemment.
- Les groupes de travail FPT sont des mécanismes cruciaux pour **favoriser la communication, déterminer les pratiques exemplaires et élaborer des changements de politiques de programmes.**
- Ces groupes échangent de l'information, travaillent sur des questions communes et surveillent l'évolution des travaux et en font le profil.

Caractéristiques du programme (suite)

Administration

- Les meilleurs modèles sont dotés de programmes qui montrent **un équilibre entre le financement de projets et les coûts administratifs**.
- Ils font appel à un **critère de demande clair et à des instructions précises** ainsi qu'à un registre de propositions de projets offert **sur un portail à guichet unique pour les clients**.
- Les cadres stricts sont difficiles à déployer et les provinces et territoires les considèrent comme intrusifs et non productifs.
- Des processus de demande et d'approbation encombrants sont **fréquents** et ils sont un irritant pour les demandeurs.

Capacité opérationnelle

- Presque **tous les programmes ont signalé des préoccupations liées à la capacité**, à l'échelon fédéral comme à celui des provinces et des territoires, en ce qui concerne le fardeau administratif en général et, **plus particulièrement, en ce qui concerne l'évaluation du rendement**. Aucun programme n'a signalé pouvoir compter sur une équipe spécialisée dans l'évaluation du rendement.
- Dans certains cas, les provinces et les territoires ont sous-traité l'exécution du programme.

Mesure du rendement

- **Toutes les** personnes interrogées **ont souligné l'importance de la gestion du rendement**; beaucoup de temps est passé avec les provinces et territoires afin de mettre au point des stratégies de gestion du rendement, mais il existe un écart entre l'élaboration et la mise en œuvre.
- Les **modèles de gestion du rendement les plus efficaces** peuvent compter sur des stratégies de gestion des risques et d'évaluation du rendement bien élaborées.
- **Les meilleurs modèles** ont proposé une liste des activités possibles pour les provinces et les territoires ainsi que **des indicateurs d'extrants connexes** stipulés dans des accords-cadres multilatéraux et ont indiqué **les résultats obtenus.**
- La plupart des **systèmes d'évaluation du rendement** se limitent aux tentatives de faire le suivi des transferts et d'enregistrer les extrants, souvent en utilisant des **systèmes et des indicateurs incompatibles avec ce qui se fait dans les provinces et territoires,** laissant les partenaires fédéraux, les provinces et les territoires incapables de déterminer les répercussions du programme.
- **Aucun des** représentants interrogés n'était **satisfait de l'évaluation du rendement** pour leur programme :
  - données non accessibles à temps;
  - peu de modèles utilisés avec constance;
  - interprétation incohérente des indicateurs;
  - peu ou aucune formation fournie concernant la collecte de données, leur interprétation et la production de rapports;
  - absence de partenaire fédéral ou d'orientation de la part des provinces et des territoires concernant la collecte de données sur le terrain.
- Les personnes interrogées sont d'avis que le **gouvernement fédéral** devrait faire preuve de **plus de leadership** dans l'**élaboration de plateformes de données communes et dans la collecte de données**. Idéalement, il devrait mettre au point et fournir, en consultation avec les provinces et territoires et concernant la collecte, **des indicateurs standards comme des guides de formation sur les pratiques exemplaires, des ateliers d'élaboration d'indicateurs de rendement, des dictionnaires de données.** Il devrait aussi **surveiller la collecte de données** et fournir **des modèles de rapports.**

Communication

- Notons que **2 des 12** programmes étaient dotés de **stratégies de communication officielles**. Néanmoins, les représentants de tous les programmes sont d'avis que les communications sont cruciales au succès du programme.
- **Les lacunes en communication** des programmes de grande envergure **mènent à des occasions ratées** (pour les membres de groupes de travail et les provinces et territoires) de mettre en commun des pratiques exemplaires, particulièrement dans le cadre de programmes où la relation de travail est étroite entre les homologues fédéraux, provinciaux et territoriaux.

		Méthode Dans le contexte de l'évaluation des programmes à coûts partagés de Cultivons l'avenir 2 d'AAC, le modèle FPT de financement à frais partagés utilisé par AAC s'avère intéressant. Un exercice d'analyse comparative a été fait pour déterminer comment ce modèle se compare à ce qui se fait dans les autres ministères dotés de programmes FPT de financement à frais partagés.	Les représentants (gestionnaires et agents de programme) de six ministères et organismes fédéraux choisis représentant 13 programmes à coûts partagés (FPT) ont été invités à participer à des entrevues pour discuter de leur approche et de la mise en œuvre de leur programme. Les entrevues avec les gestionnaires de programme et la documentation de base relative aux programmes ont été utilisées pour déterminer les caractéristiques clés et les pratiques exemplaires.	**Limites** L'exercice s'est limité à des faits généraux concernant un petit échantillon de programmes à coûts partagés au Canada; les observations contenues dans ce document doivent être considérées comme une introduction aux programmes à coûts partagés, non comme une étude exhaustive. Un rapport connexe contient d'autres renseignements sur les programmes soumis à cet examen.